

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТУРИЗМ»

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

на тему РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ "GLOBAL OCEAN LINK"

Виконала: здобувачка вищої освіти

4 курсу, групи 1

спеціальність

076 Підприємництво, торгівля та

біржова діяльність

Ковальчук Я.О.

Керівник: Мельников С.В.

Рецензент: Однолько В.О.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут інформаційних технологій і інноваційного підприємництва

Кафедра підприємництва та туризму

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри «ІТ»

Наврозова Ю.О.

“ _____ ” _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ковальчук Яна Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії "Global Ocean Link"

керівник роботи Мельников Сергій Валерійович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “18” травня 2026 року № 124

2. Строк подання здобувачем роботи 15 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи форми статистичної звітності компанії «Global Ocean Link», аналітичні матеріали, наукові статті, монографії

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи обґрунтування інвестиційних проєктів у сфері логістичної інфраструктури. 2. Аналіз ефективності діяльності компанії «Global Ocean Link 3. Обґрунтування інфраструктурного проєкту

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Структура бакалаврської роботи, функціональні аспекти та етапи життєвого циклу інвестиційного проєкту в логістиці, аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності компанії, оцінка проблем та резервів підвищення ефективності діяльності компанії «Global Ocean Link», передумови інфраструктурного проєкту GOL на кордоні з ЄС, організаційно-технологічна модель реалізації інфраструктурного проєкту, економічне обґрунтування ефективності проєкту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 27 квітня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Срок виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи	20.04.2026	виконано
2.	Видача завдання	27.04.2026	виконано
3.	Переддипломна практика, залік	27.04.2026-10.05.2026	виконано
4.	Коригування завдання за результатами практики	11.05.2026	виконано
5.	Проміжний звіт на кафедрі, оцінка готовності	08.06.2026	виконано
6.	Попередній захист на кафедрі	15.06.2026	виконано
7.	Рецензування	15.06.2026	виконано
8.	Захист на засіданні ДЕК	25.06.2026	виконано

Здобувач

_____ Ковальчук Я.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Мельников С.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

					КР-000009			
		ППП	Підп.	Дата	Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії "Global Ocean Link"	Літ.	Лист	Масш.
Розробив	Ковальчук Я.О.			15.06.26				
Перевірив	Мельников С.В.			15.06.26				
						Лист 4 Листів 106		
Н. контроль	Мельников С.В.			15.06.26		ОНМУ ННПТІП 4 курс		
Заф.кафедри	Наврозова Ю.О.			15.06.26	ПТБД 2026 р.			

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	8
1.1 Сутність, класифікація та роль інвестиційних проєктів у розвитку логістичної інфраструктури.....	8
1.2 Функціональні аспекти та етапи життєвого циклу інвестиційного проєкту в логістиці.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності та ризиків інвестиційних проєктів логістичної інфраструктури.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «GLOBAL OCEAN LINK».....	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії «Global Ocean Link».....	40
2.2 Аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності компанії.....	49
2.3 Оцінка проблем та резервів підвищення ефективності діяльності компанії «Global Ocean Link».....	64
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ПРОЄКТУ.....	71
3.1 Передумови інфраструктурного проєкту GOL на кордоні з ЄС.....	71
3.2 Організаційно-технологічна модель реалізації інфраструктурного проєкту.....	79
3.3 Економічне обґрунтування ефективності проєкту.....	88
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	100
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена зростанням ролі логістичної інфраструктури у забезпеченні стабільного функціонування економіки України, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та інтеграції національного бізнесу до європейського транспортно-логістичного простору. В умовах воєнних ризиків, зміни традиційних маршрутів перевезення, обмежень у роботі частини транспортної інфраструктури та підвищення навантаження на західні прикордонні переходи особливого значення набувають інвестиційні проекти, спрямовані на розвиток складських, митних, транспортних і мультимодальних потужностей.

Особливо актуальним це питання є для компанії «Global Ocean Link», яка працює у сфері контейнерних, мультимодальних, автомобільних, залізничних, морських, митних і складських послуг. Подальший розвиток компанії потребує не лише розширення клієнтської бази або оптимізації витрат, а й формування інфраструктурної основи для управління вантажопотоками між Україною та Європейським Союзом. У цьому контексті інфраструктурний проект GOL на кордоні з ЄС може розглядатися як практичний захід підвищення ефективності діяльності компанії, посилення її конкурентних позицій та розширення послуг із вищою доданою вартістю.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування доцільності реалізації інфраструктурного проекту GOL на кордоні з ЄС.

Об'єктом дослідження є діяльність транспортно-логістичної компанії «Global Ocean Link» у сфері організації та супроводу вантажних перевезень.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади обґрунтування інфраструктурного проекту GOL.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- досліджено теоретичні основи інвестиційних проектів у сфері логістичної інфраструктури;

- розкрито сутність, класифікацію та роль інвестиційних проєктів у розвитку транспортно-логістичних систем;
- розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності інвестиційних проєктів;
- охарактеризовано організаційно-економічну діяльність компанії «Global Ocean Link»;
- проаналізовано виробничо-господарські та фінансово-економічні результати діяльності компанії за 2023–2025 рр.;
- визначено основні проблеми та резерви підвищення ефективності діяльності компанії;
- обґрунтовано передумови створення прикордонного логістичного хаба GOL на західному кордоні України;
- розроблено організаційно-технологічну модель реалізації інфраструктурного проєкту;
- здійснено економічне обґрунтування проєкту та оцінено очікувані результати його реалізації;
- визначено основні ризики проєкту та напрями їх мінімізації.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел із 38 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 106 сторінок.

За результатами проведеного дослідження опубліковано тези виступу на XIV Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи сталого розвитку транспорту», 23 квітня 2026 року, м. Одеса.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

1.1. Сутність, класифікація та роль інвестиційних проєктів у розвитку логістичної інфраструктури

Формування теоретичного базису для обґрунтування інвестиційних проєктів у сфері логістичної інфраструктури, зокрема об'єктів морського бізнесу, вимагає глибокого аналізу еволюції економічної думки, чіткого визначення понятійно-категоріального апарату та розуміння макроекономічних і ринкових факторів, що визначають інвестиційний клімат. Інвестиційна діяльність є тим ключовим драйвером, який забезпечує модернізацію транспортних мереж, підвищення ефективності ланцюгів постачання та інтеграцію національної економіки у глобальний торговельний простір [4].

Наукові підходи до розкриття категорії «інвестиції» еволюціонували протягом століть, відображаючи зміни у структурі економіки та механізмах капіталоутворення. Класична школа політичної економії, фундаторами якої є А. Сміт та Д. Рікардо, розглядала інвестування через призму накопичення капіталу [8]. У межах цього підходу капітал відокремлювався від грошей, а головним стимулом економічного зростання визнавалося розширення виробничих фондів. Представники класичної школи доводили, що накопичення капіталу є основою для розвитку інфраструктури та торгівлі. Для сучасного морського бізнесу цей постулат залишається актуальним: будівництво нових портових потужностей, причалів та складських комплексів вимагає колосального первинного накопичення капіталу, який згодом матеріалізується у фізичних активах [8, 25].

Неокласичний напрям, яскравим представником якого є А. Маршалл, переніс акцент на мікроекономічний рівень, досліджуючи стимули

інвестування, граничну продуктивність капіталу та взаємодію попиту й пропозиції на інвестиційні товари [8]. Неокласики обґрунтували, що стимулом інвестування є надприбутки та висока продуктивність праці. У контексті транспортно-логістичних систем це означає, що інвестор вкладатиме кошти у розширення терміналу або закупівлю нових суден лише тоді, коли очікувана гранична віддача від цих активів перевищуватиме вартість залучення капіталу (наприклад, банківського кредиту) [8, 10].

Докорінний злам у розумінні макроекономічної ролі інвестицій здійснив кейнсіанський та некейнсіанський підходи (Дж. М. Кейнс, Е. Хансен, Р. Харрод). Дж. М. Кейнс довів необхідність державного регулювання інвестиційних процесів для забезпечення макроекономічної рівноваги [8]. Він ввів поняття інвестиційного мультиплікатора – механізму, за яким первинні інвестиції в економіку (наприклад, державні витрати на днопоглиблення морського порту або будівництво під'їзних залізничних колій) генерують ланцюгову реакцію зростання доходів і зайнятості в суміжних галузях [8]. Некейнсіанці доповнили цю теорію принципом акселератора, який пояснює, як зростання споживчого попиту викликає ще більше зростання попиту на інвестиційні товари. Для логістичної інфраструктури це має пряме практичне значення: зростання обсягів міжнародної торгівлі та попиту на товари неминуче вимагає випереджального інвестування у пропускну здатність транспортних вузлів [7, 8].

Інституціоналізм (Т. Веблен, В. Мітчелл) та представники сучасного економічного синтезу (П. Самуельсон, Г. Марковіц) суттєво розширили межі розуміння інвестицій, включивши до аналізу вплив позаекономічних чинників [8]. Інституціоналісти довели, що ефективність інвестицій залежить від правової бази, захисту прав власності, менталітету нації, впливу лобістських груп та рівня корупції. У сучасному морському бізнесі інституційне середовище відіграє критичну роль: інвестор не вкладатиме кошти у портову інфраструктуру без прозорих правил концесії, стабільного митного законодавства та ефективної судової системи [10, 25]. Сучасний синтез

об'єднав ці підходи, використовуючи математичні моделі оптимізації інвестиційного портфеля з урахуванням ризиків, що дозволяє логістичним компаніям балансувати між високоризиковими інноваційними проєктами та стабільними інфраструктурними вкладеннями [8].

У контексті транспортно-логістичних підприємств сутність категорії «інвестиції» набуває специфічних рис. Відповідно до законодавчих норм та економічної теорії, інвестиції – це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [8]. Для логістичної інфраструктури інвестиції розглядаються як процес перетворення фінансових ресурсів у реальні та нематеріальні активи: від будівництва складських комплексів і закупівлі перевантажувальної техніки до впровадження новітніх інформаційних систем (TMS, WMS) та підготовки кваліфікованого персоналу [4, 11]. Інвестиції виступають інструментом підтримки сукупного попиту та забезпечення безперебійного функціонування глобальних ланцюгів постачання [4].

Трактування поняття «інвестиційний проєкт» є багатогранним і розглядається у двох основних аспектах. По-перше, інвестиційний проєкт розуміється як комплекс взаємопов'язаних заходів, що спрямовані на досягнення певної мети (наприклад, створення мультимодального терміналу), які обмежені у часі та фінансових ресурсах і здійснюються в умовах впливу зовнішнього середовища [6, 10]. По-друге, у вузькому розумінні, інвестиційний проєкт трактується як система розрахунково-фінансових, організаційно-правових та конструктивно-технологічних документів, необхідних для обґрунтування та реалізації інвестиційних дій (техніко-економічне обґрунтування, бізнес-план) [6, 8, 11].

Кожен інвестиційний проєкт у сфері логістики володіє низкою ідентифікуючих ознак. Перша ознака – зміна стану: проєкт завжди спрямований на перехід системи з поточного стану в бажаний майбутній (наприклад, перетворення необладнаної берегової лінії на сучасний

контейнерний термінал) [11]. Друга ознака – обмеженість у часі: проєкт має чітко визначений початок і кінець, тобто життєвий цикл, після завершення якого об'єкт переходить у стадію поточної експлуатації [6, 10]. Третя ознака – обмеженість ресурсів: реалізація проєкту відбувається в умовах жорстких бюджетних, матеріальних та кадрових лімітів [10]. Четверта ознака – неповторність (унікальність): не існує двох абсолютно ідентичних проєктів, оскільки кожен морський порт чи логістичний центр має унікальні географічні, геологічні, гідрологічні та інфраструктурні умови [11]. П'ята ознака – комплексність та системність: проєкт вимагає залучення фахівців різних профілів (інженерів, фінансистів, маркетологів, екологів) та врахування взаємозв'язків між усіма елементами логістичної системи [6, 11].

Логістична інфраструктура є складним і багатокомпонентним об'єктом інвестування, який забезпечує фізичне переміщення, зберігання та обробку вантажопотоків. Згідно з системним підходом, складові логістичної інфраструктури поділяються на технічну та організаційно-економічну підсистеми [7]. Технічна підсистема охоплює матеріальні активи: автошляхи, залізничні колії, морські та повітряні порти, контейнерні термінали, транспортні засоби та підйомно-транспортне обладнання. Організаційно-економічна підсистема включає компанії-оператори, експедиторські фірми, митні агентства та системи управління [7].

Більш детальний аналіз дозволяє виокремити внутрішню та зовнішню інфраструктуру логістичного підприємства. Внутрішня інфраструктура підприємства формує безпосередній механізм руху матеріальних потоків всередині компанії і включає: складську інфраструктуру (будівлі, стелажні системи); маніпуляційну інфраструктуру (навантажувачі, ричстакери, конвеєри); транспортну інфраструктуру (власний автопарк, внутрішньопортові залізничні колії); пакувальну інфраструктуру; інформаційну інфраструктуру (сервери, локальні мережі, датчики IoT) та сервісну інфраструктуру (ремонтні майстерні) [7].

Зовнішня інфраструктура логістичної діяльності є макроекономічним середовищем, що забезпечує підтримку логістичних процесів. До неї належать: інституційно-регламентуюча інфраструктура (митниці, портові адміністрації, органи сертифікації); торговельно-посередницька; фінансово-кредитна інфраструктура (банки, страхові компанії, лізингові установи, що надають капітал); кадрова (морські академії, тренінгові центри); інноваційна (дослідницькі інститути, стартап-хаби) та інформаційна макроінфраструктура (глобальні телекомунікаційні мережі) [7].

Специфіка інвестування у морський бізнес та портову інфраструктуру кардинально відрізняється від інших галузей економіки. По-перше, морські інвестиційні проєкти характеризуються надзвичайно високою капіталомісткістю: будівництво глибоководних причалів, хвилерізів, проведення днопоглиблювальних робіт та закупівля порталних кранів (STS) вимагають сотень мільйонів доларів капіталовкладень [10, 25]. По-друге, такі проєкти мають довгостроковий характер окупності, що часто вимірюється десятиліттями, та вимагають складних схем фінансування, зокрема державно-приватного партнерства або концесійних угод [1, 25]. По-третє, портова інфраструктура має стратегічне макроекономічне значення для інтеграції держави у глобальні ланцюги постачання. Морські порти є вузловими точками, від пропускної здатності яких залежить експортний потенціал усієї країни, конкурентоспроможність національних товарів на світових ринках та загальна економічна безпека [1, 7, 12].

Різноманіття інвестиційних потреб логістичної галузі зумовлює необхідність багатовимірної класифікації інвестиційних проєктів, що дозволяє інвесторам та управлінцям правильно обирати методи аналізу та джерела фінансування.

За метою інвестування проєкти у сфері логістики поділяються на кілька ключових категорій [5, 8]. Перша категорія – проєкти, спрямовані на зниження витрат. Сюди відносяться інвестиції у заміну зношеного обладнання, автоматизацію процесів вантажопереробки, впровадження енергозберігаючих

технологій, що дозволяє зменшити собівартість логістичних послуг [5, 10]. Друга категорія – проекти розширення ринку та збільшення обсягів послуг. Це будівництво нових складських площ, розширення контейнерних майданчиків, придбання додаткового флоту або рухомого складу для задоволення зростаючого попиту [5, 8]. Третя категорія – інноваційна модернізація. Вона включає проекти впровадження систем штучного інтелекту, блокчейн-технологій для трекінгу вантажів, автоматизованих систем управління терміналом (TOS) [1, 12]. Четверта категорія – проекти, орієнтовані на вирішення екологічних та соціальних завдань. У морському бізнесі це будівництво очисних споруд у портах, перехід на використання альтернативних видів палива (LNG) для суден та портової техніки, створення безпечних умов праці [10, 12].

За формами власності та джерелами фінансування інвестиційні проекти класифікують на державні, приватні, проекти державно-приватного партнерства та проекти, що фінансуються за рахунок міжнародних грантів [1, 8]. Державні інвестиції спрямовуються переважно у макроінфраструктуру – днопоглиблення підхідних каналів, будівництво загальнодоступних автошляхів та залізничних магістралей. Приватні інвестиції фокусуються на комерційно привабливих об'єктах: терміналах, складах, транспортних засобах [8, 25]. У морській логістиці домінуючою формою стає державно-приватне партнерство (зокрема моделі BOT – Build-Operate-Transfer), де держава надає акваторію та землю, а приватний інвестор будує суперструктуру (крани, склади) і оперує терміналом, що дозволяє об'єднати ресурси та ефективно розподілити ризики [1, 25]. Міжнародні гранти та кредити міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк) відіграють критичну роль у фінансуванні масштабних інфраструктурних коридорів [1, 10].

За характером та сферою діяльності логістичні проекти є надзвичайно диверсифікованими. Можна виокремити проекти створення транспортних розв'язок та інтеграції різних видів транспорту [8]. Особливе місце посідають проекти розбудови мультимодальних центрів (або "сухих портів"), які

поєднують морський, залізничний та автомобільний транспорт, створюючи єдиний логістичний хаб для швидкої перевалки консолідованих вантажів [12, 14, 18]. Також стрімко зростає частка проєктів екологічного транспорту та «зеленої» логістики, які передбачають електрифікацію портової техніки, встановлення сонячних панелей на дахах складських комплексів та оптимізацію маршрутів для зменшення вуглецевого сліду [1, 12].

Інвестиційна активність у сфері логістики не існує у вакуумі; вона безпосередньо залежить від стану макроекономічного середовища та інвестиційного клімату в державі. Інвестиційний клімат формується під впливом комплексу факторів, які визначають рівень ризику та очікувану прибутковість капіталовкладень [8].

Для комплексної оцінки логістичної ефективності на макрорівні Світовий банк розробив спеціальний інструмент – міжнародний індекс ефективності логістики (LPI – Logistics Performance Index). Цей індекс базується на оцінці шести ключових параметрів: ефективність митного та прикордонного оформлення; якість торговельної та транспортної інфраструктури (порти, залізниці, дороги); легкість організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами; компетентність та якість логістичних послуг; здатність відстежувати вантажі; своєчасність доставки вантажів до пункту призначення [7]. Існує пряма і сильна кореляція між показниками LPI та інвестиційною привабливістю держави: країни з високим LPI гарантують інвесторам передбачуваність ланцюгів постачання, низькі транзакційні витрати та високу швидкість обороту капіталу, що автоматично приваблює транснаціональні корпорації та глобальних логістичних провайдерів будувати там свої розподільчі центри та хаби [7].

Для глибшого аналізу факторів макросередовища, що впливають на життєздатність логістичних інвестиційних проєктів, традиційно використовується PEST-аналіз (або інституційний аналіз), який розглядає політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні чинники [6, 10].

Політико-правові фактори відіграють чи не найважливішу роль для капіталомістких морських проєктів. Стабільність уряду, наявність прозорого законодавства щодо концесій та оренди державного майна, захист прав іноземних інвесторів, ефективна судова система та рівень корупції безпосередньо впливають на рішення інвестора [1, 8, 10]. Жорстке державне регулювання митних процедур, тарифна політика портових зборів, екологічні нормативи та можливі геополітичні ризики (включаючи воєнні дії чи блокаду морських шляхів) здатні кардинально змінити фінансову модель будь-якого логістичного проєкту [1, 12].

Економічні чинники включають динаміку ВВП, рівень інфляції, стабільність валютного курсу, доступність і вартість кредитних ресурсів (процентні ставки), купівельну спроможність населення та баланс експортно-імпортних операцій [8, 10]. У періоди економічного зростання збільшується обсяг вантажопотоків, що генерує попит на нові термінальні потужності. Високі процентні ставки роблять неможливим залучення кредитів для розвитку інфраструктури, що змушує компанії спиратися виключно на власні чи іноземні кошти [8].

Соціально-демографічні чинники визначають забезпеченість логістичної індустрії трудовими ресурсами. Розвиток морського бізнесу та портів вимагає наявності висококваліфікованих фахівців: судноводіїв, логістів, інженерів, операторів складної перевантажувальної техніки та фахівців з ІТ [8, 10]. Демографічні кризи, трудова міграція кваліфікованих кадрів та рівень заробітної плати у регіоні можуть стати серйозним бар'єром для реалізації проєктів, змушуючи інвесторів вкладати додаткові кошти у програми навчання та автоматизацію [7, 12].

Технологічні чинники пов'язані з темпами науково-технічного прогресу та переходом до концепції Logistics 4.0 [7]. Це впровадження інтернету речей (IoT), штучного інтелекту, робототехніки, безпілотного транспорту та технологій блокчейн [1, 12]. Інвестори змушені враховувати ці тренди, оскільки будівництво традиційних складів або закупівля застарілої портової

техніки несе високий ризик морального старіння активів. Інноваційні технології дозволяють суттєво підвищити швидкість обробки вантажів, мінімізувати вплив людського фактору та інтегрувати локальний портовий термінал у глобальну цифрову логістичну мережу, забезпечуючи його конкурентоспроможність на десятиліття вперед [1, 7, 12]. Етапи еволюції теоретичних концепцій наведено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція теоретичних концепцій та їх вплив на формування інвестиційної стратегії логістичних підприємств

Економічна школа	Представники	Ключові постулати щодо інвестицій	Сучасне застосування для транспортно-логістичного сектору
Класична політекономія	А. Сміт, Д. Рікардо, Т. Мальтус, Дж. Мілль	Інвестиції як процес накопичення капіталу. Розмежування грошей і капіталу. Вільне підприємництво як основа розвитку.	Обґрунтування необхідності накопичення значних капіталів для створення базової фізичної інфраструктури морських портів та транспортних магістралей.
Неокласичний напрям	А. Маршалл, С. Джевонс, Л. Вальрас	Стимули інвестування визначаються надприбутком та граничною продуктивністю. Залежність попиту на інвестиції від процентної ставки.	Оптимізація потужностей: розширення терміналів доцільне до моменту, поки гранична віддача від додаткового крана чи складу перевищує вартість позикового капіталу.
Кейнсіанська та неокейнсіанська школи	Дж. М. Кейнс, Е. Хансен, Р. Харрод, П. Самуельсон	Необхідність державного регулювання інвестицій. Концепція інвестиційного мультиплікатора та акселератора.	Державне фінансування макроінфраструктури (днопоглиблення, залізниці) стимулює створення суміжних бізнесів у портових зонах; розвиток державно-приватного партнерства.
Марксистська школа	К. Маркс, Ф. Енгельс	Інвестиції як засіб отримання високих прибутків через експорт "надлишкового" капіталу та розширення ринків.	Стратегії глобальної експансії транснаціональних логістичних компаній (наприклад, портових операторів) шляхом інвестування у термінали країн, що розвиваються, для контролю глобальних вантажопотоків.

продовження табл. 1.1

Інституціоналізм та сучасний синтез	Т. Веблен, В. Мітчелл, Г. Марковіц, Ф. Модільяні	Вплив позаекономічних факторів (право, менталітет, інституції). Оптимізація інвестиційного портфеля та оцінка ризиків.	Стратегічне управління ризиками, врахування PEST-факторів, прозорість митного законодавства, екологічні нормативи, захист прав інвесторів у міжнародному морському праві.
-------------------------------------	--	--	---

Джерело: розроблено на основі [8].

1.2. Функціональні аспекти та етапи життєвого циклу інвестиційного проєкту в логістиці

Реалізація інвестиційних ініціатив у сфері логістичної інфраструктури, зокрема розбудова об'єктів морського бізнесу та мультимодальних вузлів, вимагає чіткої методологічної бази підготовки, оцінювання та управління. Проектний підхід дозволяє структурувати складні, капіталомісткі завдання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та тривалими термінами окупності. Глибоке розуміння функціональних аспектів проектного аналізу та етапів життєвого циклу є критично важливим для переходу від концептуальної ідеї до успішно функціонуючого логістичного підприємства [10, 11].

Будь-який інвестиційний проєкт не є статичним явищем; він розвивається у часі від моменту зародження ідеї до її повної реалізації та подальшого завершення. Ця часова послідовність процесів, стадій та етапів становить життєвий цикл проєкту [8]. В управлінні проєктами життєвий цикл розглядається як концепція, що дозволяє оптимізувати вартісні та якісні параметри інвестицій, а також розумно збалансувати витрати і ризики [10, 11]. Відповідно до методології, розробленої Програмою промислового розвитку ООН (UNIDO) та Світовим банком, життєвий цикл інвестиційного проєкту традиційно поділяється на три фундаментальні фази: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну (до якої часто долучають ліквідаційну стадію) [5, 8, 11].

Передінвестиційна фаза є найважливішим етапом, що закладає фундамент для прийняття стратегічного рішення щодо доцільності фінансування [10, 11]. Для об'єктів морського бізнесу ця фаза може тривати роками через необхідність проведення складних гідрологічних, геологічних та ринкових досліджень. Передінвестиційна фаза охоплює декілька послідовних стадій. Перша стадія – преідентифікація та ідентифікація інвестиційних можливостей (пошук концепцій), під час якої формулюється базова бізнес-ідея, наприклад, необхідність будівництва нового глибоководного терміналу для обробки суден класу Panamax [8, 11]. Наступна стадія – попередня підготовка (скринінг або попереднє техніко-економічне обґрунтування), де відбувається експрес-аналіз альтернативних варіантів розміщення терміналу, вибір оптимального варіанту за попередніми оцінками витрат і вигод [5, 11]. Ключовою стадією є розробка детального техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) та експертиза проєкту за всіма функціональними напрямками [5, 11]. Завершується ця фаза формуванням оціночного звіту та прийняттям остаточного інвестиційного рішення [8]. Характерною рисою передінвестиційної фази є те, що якість та надійність досліджень тут набагато важливіші за фактор часу, оскільки помилка на цьому етапі призведе до колосальних збитків на стадії будівництва порту чи логістичного хабу [5].

Інвестиційна фаза безпосередньо пов'язується із формуванням активів проєкту «під ключ» та виконанням практичних дій з його реалізації [8, 11]. Ця фаза вимагає жорсткого дотримання часових графіків, оскільки саме в цей період починається залучення кредитних коштів, і будь-яка затримка збільшує вартість обслуговування боргу [5]. Інвестиційна фаза включає такі стадії: встановлення правової, фінансової та організаційної бази (реєстрація компанії-оператора, підписання концесійних угод); підготовка та проведення тендерів для вибору підрядників; інженерно-технічне проектування (створення робочих креслень причальних стінок, складських приміщень); придбання земельних ділянок або оформлення прав оренди акваторії; безпосередньо будівельно-монтажні роботи та встановлення перевантажувального обладнання

(наприклад, порталних кранів, ричстакерів) [5, 11]. Паралельно здійснюється набір та навчання персоналу, а також передвиробничий маркетинг для формування пулу майбутніх клієнтів (вантажовласників, судноплавних ліній) [5, 11]. Фаза завершується здачею логістичного об'єкта в експлуатацію [8].

Експлуатаційна (виробнича) фаза охоплює період від запуску об'єкта до його повної ліквідації або докорінної реконструкції. На цій фазі логістична система починає генерувати грошові потоки, необхідні для повернення вкладених інвестицій та отримання прибутку [8, 11]. Вона включає виведення терміналу на проектну потужність, регулярну господарську діяльність, поточне підтримання активів у робочому стані, а також заміну або оновлення зношеного обладнання [5, 11]. У довгостроковій перспективі експлуатаційна фаза може включати етапи розширення та впровадження інновацій [11]. Ліквідаційна стадія настає тоді, коли подальша експлуатація логістичного об'єкта стає економічно недоцільною або неможливою через фізичне чи моральне зношення, що вимагає демонтажу обладнання або перепрофілювання території [8].

Складність та багатовимірність інвестиційних проєктів у транспортно-логістичній сфері зумовлює необхідність застосування спеціального інструментарію управління. Центральне місце в методології управління проєктами займає структуризація, яка дозволяє розчленувати великий проєкт на керовані компоненти [5, 11].

Базовим інструментом є структурна декомпозиція робіт (WBS – Work Breakdown Structure). WBS – це ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу всіх робіт з виконання проєкту і подана у графічному вигляді [5, 11]. Для проєкту будівництва мультимодального логістичного центру WBS на першому рівні визначає сам проєкт; на другому рівні – основні стадії або об'єкти (наприклад, залізничний фронт, складські комплекси, під'їзні автошляхи, інженерні мережі); на третьому – деталізовані системи; на найнижчому рівні (четвертому або п'ятому) – робочі пакети (пакети робіт) [5, 11]. Робочий пакет є самостійною фінансовою одиницею, що має чітко

визначений обсяг робіт, відповідальну особу, бюджет та терміни [5]. WBS забезпечує розуміння загальних цілей всіма учасниками та гарантує, що жодна важлива деталь не випаде з поля зору [11].

Для того, щоб реалізувати заплановані пакети робіт, формується організаційна структура проєкту (OBS – Organizational Breakdown Structure) – сукупність взаємопов'язаних елементів організації (посад, підрозділів, компаній-підрядників), що відповідають за виконання конкретних завдань [5, 11]. Поєднання WBS та OBS дозволяє створити матрицю розподілу відповідальності (RAM – Responsibility Assignment Matrix), яка чітко закріплює за кожним робочим пакетом конкретного виконавця або підрозділ, усуваючи дублювання функцій та розмиття відповідальності [5, 11].

Наступним кроком є календарне планування за допомогою сіткових графіків (метод критичного шляху – CPM, метод оцінки й огляду програми – PERT) та лінійних діаграм (діаграма Ганта) [5, 8, 11]. Сітковий графік – це логічна діаграма, яка відображає технологічну і часову послідовність виконання робочих пакетів та їх взаємозалежність [5, 11]. У проєктах морської інфраструктури, де багато робіт можуть виконуватися паралельно (наприклад, днопоглиблення акваторії та будівництво складів на березі), сіткове планування дозволяє виявити "критичний шлях" – найдовшу послідовність робіт, затримка яких призведе до зриву термінів усього проєкту в цілому [5, 8]. Діаграма Ганта дозволяє візуалізувати цей розклад у прив'язці до календарних дат, полегшуючи оперативний контроль з боку керівника проєкту [8, 11].

Проектний аналіз є не просто набором математичних розрахунків, а комплексною методологічною системою оцінювання інвестиційних рішень в умовах обмеженості ресурсів [10, 11]. Сутність проєктного аналізу полягає у переході від простого фінансового планування (яке розглядає лише грошові потоки підприємства) до багатовимірного обґрунтування використання капіталу з урахуванням інституційних, соціальних, технічних та екологічних факторів [10, 11]. Мета проєктного аналізу – визначити, порівняти та

обґрунтувати альтернативні управлінські рішення, щоб максимізувати як приватний прибуток інвестора, так і загальний суспільний добробут [5, 11].

Важливою рисою проєктного аналізу є обов'язкове співвіднесення інвестиційних проєктів зі стратегічними цілями транспортної галузі, регіону та держави в цілому [10]. Жоден великий логістичний вузол або морський порт не може розглядатися ізольовано. Проєктний аналіз передбачає перевірку того, наскільки будівництво нового терміналу відповідає національній транспортній стратегії, чи не створює воно надмірного навантаження на існуючі магістральні залізничні мережі, і як воно впливає на міжнародну конкурентоспроможність транспортних коридорів держави [10, 11].

Комплексність проєктного аналізу забезпечується через дослідження проєкту з різних позицій, що називаються функціональними аспектами. Кожен з цих аспектів відповідає на специфічний блок питань і є невід'ємною частиною загального обґрунтування (табл.1.2) [10, 11].

Інституційний аналіз спрямований на оцінку політико-правового і макроекономічного середовища, в межах якого буде реалізовуватися проєкт, а також на оцінку здатності самої організації (менеджменту, персоналу) успішно впровадити цей проєкт [10, 11]. В межах зовнішнього середовища досліджується стабільність законодавства, наявність і вплив адміністративних бар'єрів, податкова політика держави, рівень корупційних ризиків та митне регулювання [10, 11]. Для морського бізнесу інституційний аналіз є критичним, оскільки портова діяльність жорстко регламентується міжнародним і національним морським правом. Окремим аспектом є аналіз розвитку механізмів державно-приватного партнерства, що дозволяє об'єднати ресурси держави (наприклад, акваторію) та приватного інвестора (капітал, технології) з відповідним розподілом ризиків [8, 10, 25]. Оцінка внутрішнього середовища включає аналіз організаційної структури підприємства, досвіду проєктної команди та кваліфікації персоналу [10, 11].

Комерційний (маркетинговий) аналіз покликаний оцінити перспективність ринку для послуг, що генеруватимуться проєктом, і

обґрунтувати можливість отримання необхідних доходів [10, 11]. Цей вид аналізу передбачає глибоке дослідження ринку транспортно-логістичних послуг, визначення потенційної місткості ринку, прогнозування вантажопотоків та оцінку попиту [10, 11]. У логістиці це означає аналіз транзитного потенціалу, імпортно-експортних балансів регіону та тенденцій світової торгівлі (наприклад, зростання рівня контейнеризації) [10, 12]. Комерційний аналіз також включає оцінку конкурентного середовища – вивчення діяльності існуючих портів-конкурентів або сусідніх логістичних центрів, їхніх тарифів та якості обслуговування [10, 11]. На основі цього формується стратегія збуту (маркетингова стратегія), яка може передбачати глибоке проникнення на існуючий ринок за рахунок зниження тарифів або ж диверсифікацію послуг (наприклад, надання послуг додаткової вартості – пакування, маркування, митного очищення на території терміналу) [7, 10, 11].

Технічний аналіз відповідає за обґрунтування технічної здійснюваності проєкту та визначення рівня капітальних і експлуатаційних витрат [10, 11]. Для логістичної інфраструктури ключовим є обґрунтування місця розташування об'єкта. При виборі локації для морського або "сухого" порту враховуються топографічні та геологічні умови, доступність земельних ділянок, віддаленість від магістральних транспортних коридорів (залізниць, автомагістралей), а також наявність інженерних мереж (електропостачання, водопостачання) [5, 10, 11, 14]. Важливим етапом є вибір технологій перевантаження та складування: прийняття рішень щодо використання конкретних типів кранів, конвеєрних систем, автоматизованих систем управління складом (WMS). Технічний аналіз також включає детальне інжинірингове проектування інфраструктури, розробку генеральних планів та визначення оптимального масштабу проєкту (пропускної здатності), яка б дозволила досягти економії на масштабі, не створюючи при цьому надлишкових простоюючих потужностей [10, 11].

Екологічний та соціальний аналіз стає все більш вагомим у сучасному проєктному аналізі. Екологічний аналіз оцінює потенційний вплив проєкту на

довкілля (повітряний басейн, акваторію, ґрунти) та розробляє заходи з його пом'якшення [10, 11]. Для морських портів та терміналів це означає впровадження принципів "зеленої" логістики: встановлення систем очищення баластних вод, запобігання розливам нафтопродуктів, зменшення вуглецевого сліду шляхом використання електромобілів або портової техніки на скрапленому природному газі (LNG), забезпечення загальної енергоефективності терміналу [10, 12]. Соціальний аналіз визначає вплив інвестиційного проєкту на суспільство: стимулювання соціально-економічного розвитку регіону присутності, кількість новостворених робочих місць, рівень заробітної плати, покращення умов праці та вплив на соціальну інфраструктуру (потреба у житлі для персоналу, транспортному сполученні для працівників) [10, 11].

Фінансовий та економічний аналіз – це два взаємодоповнюючі, але концептуально різні напрями оцінювання. Фінансовий аналіз здійснюється виключно з позиції підприємства-інвестора [10, 11]. Його мета – довести фінансову життєздатність проєкту, оцінити ліквідність, прибутковість активів та здатність компанії обслуговувати боргові зобов'язання, використовуючи ринкові ціни на ресурси та послуги [5, 10]. Економічний аналіз, натомість, розглядає проєкт з позиції національної економіки, суспільства та держави в цілому [10, 11]. Для транспортних систем економічний аналіз є обов'язковим, оскільки їхня цінність часто виходить за межі прямого фінансового прибутку. Економічний аналіз базується на концепції альтернативної вартості (оцінка ресурсів за найкращим альтернативним варіантом їх використання) та застосовує "тіньові ціни" – скориговані економічні ціни, що очищені від податків, субсидій та ринкових викривлень, щоб відобразити справжню цінність ресурсу для суспільства [10]. Прямими економічними вигодами логістичного проєкту можуть бути не лише тарифи за послуги, а й системна економія витрат на експлуатацію транспортних засобів у масштабах країни, скорочення часу доставки вантажів, зниження аварійності на автошляхах (за рахунок переключення вантажів на залізницю чи внутрішні водні шляхи) та

створення значного мультиплікативного ефекту у суміжних галузях [10]. Тому логістичний проєкт, який може мати граничну фінансову рентабельність для приватного інвестора, часто визнається високоефективним і отримує державну підтримку за результатами економічного аналізу.

Результати всіх функціональних аналізів акумулюються у формалізованих документах – техніко-економічному обґрунтуванні (ТЕО) та бізнес-плані [5, 8, 10]. Хоча ці поняття часто використовуються як синоніми, ТЕО є більш інженерно-економічним документом, що обґрунтовує технічні рішення та масштаб проєкту на стадії розробки, тоді як бізнес-план є комплексним документом для зовнішніх інвесторів та кредиторів, що фокусується на комерціалізації, фінансових моделях та стратегії розвитку [5, 10]. Роль ТЕО та бізнес-плану є вирішальною у процесі залучення капіталу в логістичні вузли, оскільки вони слугують інструментом комунікації між ініціатором проєкту, банками, державними органами та приватними партнерами, доводячи реалістичність і прибутковість ідеї [5, 10].

Структура бізнес-плану інвестиційного проєкту в логістиці повинна бути логічною та включати наступні ключові розділи [5, 10]:

1. Резюме проєкту: стислий виклад суті, цілей, необхідного обсягу інвестицій та очікуваних фінансових показників (NPV, IRR). Це "візитна картка" проєкту для інвестора.
2. Ідея проєкту (Опис бізнесу та галузі): детальна характеристика логістичної послуги, аналіз макроекономічних тенденцій у морському чи наземному транспорті, обґрунтування відповідності проєкту стратегіям розвитку.
3. План маркетингу та збуту: результати комерційного аналізу, цільові ринки, прогнози вантажопотоків, цінова політика (тарифи на перевалку/зберігання), стратегія просування послуг, аналіз конкурентів.
4. Виробничий (операційний) план: результати технічного аналізу, вибір місця розташування, опис технологічного процесу обробки вантажів,

потреба в обладнанні, інфраструктурі, сировині та енергоносіях, розрахунок експлуатаційних витрат.

5. Організаційний план (управління та персонал): організаційна структура управління терміналом, потреба в кадрах за спеціальностями, рівень заробітної плати, графіки реалізації проєкту (на основі сіткових моделей).

6. Оцінка ризиків: ідентифікація інституційних, комерційних, технічних ризиків, розрахунок точки беззбитковості, сценарний аналіз та методи страхування ризиків.

7. Фінансовий план: план грошових потоків (Cash Flow), прогнозний баланс, звіт про прибутки та збитки, потреба в інвестиціях (структура джерел фінансування), графік погашення кредитів та розрахунок показників фінансової ефективності.

Таблиця 1.2

Функціональні аспекти комплексного аналізу інвестиційних проєктів у сфері логістичної інфраструктури

Вид аналізу	Головна мета	Ключові критерії оцінки	Специфіка для об'єктів морського бізнесу та логістики
Інституційний	Оцінка життєздатності проєкту в існуючому політико-правовому та організаційному середовищі.	Стабільність законодавства, адміністративні та митні бар'єри, рівень менеджменту компанії.	Критична залежність від державного регулювання портів, прозорості концесійних процедур, міжнародного морського права та моделі державно-приватного партнерства.
Комерційний (маркетинговий)	Оцінка перспектив ринку для логістичних послуг проєкту та прогнозування доходів.	Місткість ринку, динаміка попиту на перевезення, конкурентне середовище, ціноутворення (тарифи).	Прогнозування міжнародних вантажопотоків (контейнерних, наливних), оцінка транзитного потенціалу регіону, стратегія залучення судноплавних ліній на термінал.
Технічний	Обґрунтування технічної здійснюваності проєкту та розрахунок капітальних/експлуатаційних витрат.	Вибір місця розташування, технології, наявність інфраструктури, графік будівельних робіт.	Специфічні вимоги до глибин акваторії, гідрологічних умов, несучої здатності причалів; вибір спеціалізованого перевантажувального обладнання (STS, RTG); зв'язок порту з внутрішньою (hinterland) залізничною мережею.

продовження табл.1.2

Екологічний та соціальний	Оцінка впливу на довкілля та суспільство, мінімізація негативних наслідків.	Рівень забруднення, енергоефективність, створення робочих місць, розвиток регіону.	Запобігання забрудненню морської акваторії, утилізація баластних вод, перехід на "зелені" технології (LNG, "холодне прасування"); вплив порту на зайнятість населення прибережного регіону.
Фінансовий	Оцінка комерційної рентабельності проєкту для підприємства-інвестора.	Ліквідність, чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), термін окупності.	Обґрунтування повернення значних довгострокових капіталовкладень за рахунок портових зборів, тарифів на перевалку та зберігання вантажів.
Економічний	Оцінка ефективності проєкту з позиції інтересів держави та суспільства в цілому.	Альтернативна вартість ресурсів, тіньові ціни, мультиплікативний ефект.	Врахування непрямих вигод: економія часу доставки для економіки країни, розвантаження автошляхів, стимулювання зовнішньої торгівлі, підвищення макроекономічної логістичної ефективності.

Джерело: розроблено на основі [5, 10, 11].

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності та ризиків інвестиційних проєктів логістичної інфраструктури

Фундаментальною концепцією, на якій базується сучасний проєктний аналіз, є концепція зміни вартості грошей у часі. Ця концепція ґрунтується на аксіомі, що певна сума грошей, наявна сьогодні, має більшу цінність, ніж аналогічна сума, яка буде отримана в майбутньому [10, 11]. У контексті довгострокових інвестиційних проєктів морської інфраструктури (будівництво портів, мультимодальних терміналів) ця концепція є критично важливою. Зниження купівельної спроможності грошей з часом зумовлюється трьома основними факторами: інфляційними процесами, ризиком (невизначеністю майбутніх надходжень) та схильністю інвесторів до ліквідності (бажанням мати вільні кошти для негайного використання) [10]. Для забезпечення порівнянності поточних та майбутніх грошових потоків використовується

механізм дисконтування – приведення майбутньої вартості грошей до їхньої поточної (теперішньої) вартості з використанням ставки дисконту, яка відображає вартість залученого капіталу або бажану норму прибутковості інвестора [5, 10].

В основі оцінювання лежить визначення структури вигод і витрат, пов'язаних із реалізацією проєкту. При цьому вкрай важливо розмежовувати явні (прямі фінансові) та неявні вигоди і витрати [10, 11]. Прямі фінансові вигоди логістичного проєкту є матеріально відчутними і легко піддаються кількісному вимірюванню. До них належать додаткові грошові надходження від збільшення обсягів перевалки вантажів, прибуток від надання нових логістичних послуг (наприклад, фулфілменту, маркування), економія експлуатаційних витрат транспортних засобів за рахунок модернізації рухомого складу, а також зниження собівартості складської обробки завдяки автоматизації [10, 11, 14].

З іншого боку, інфраструктурні проєкти часто генерують значні неявні вигоди, які не мають прямої грошової оцінки у фінансовій звітності підприємства, але є критично важливими для економічного (суспільного) аналізу. До неявних вигод належать системне скорочення часу доставки вантажів у ланцюгах постачання, що пришвидшує оборотність капіталу для вантажовласників; зниження аварійності на магістральних шляхах завдяки переведенню вантажопотоків з автомобільного на залізничний чи морський транспорт; зменшення негативного впливу на довкілля; покращення міжнародного іміджу компанії [10, 11]. Для включення неявних вигод до розрахунків використовується концепція альтернативної вартості та тіньових цін, що дозволяє оцінити ресурси та результати за їхньою справжньою цінністю для суспільства [10, 11].

Залежно від цілей аналізу та доступної інформації, в економічній практиці виділяють три основні підходи до оцінювання інвестиційного потенціалу та вартості проєктів: витратний (майновий), дохідний (результатний) та порівняльний (ринковий) [8]. Витратний підхід базується на

визначенні вартості всіх матеріальних і нематеріальних активів, необхідних для реалізації проєкту. Інвестор оцінює проєкт виходячи з того, що він не повинен коштувати більше, ніж сумарні витрати на створення аналогічної інфраструктури (наприклад, вартість будівництва причалу, закупівлі кранів STS та підведення залізничних колій) [8]. Дохідний підхід є основним для фінансового обґрунтування. Він ґрунтується на очікуваннях інвесторів щодо здатності логістичного об'єкта генерувати грошові потоки в майбутньому. Вартість проєкту визначається як поточна дисконтована вартість усіх майбутніх чистих доходів, які цей проєкт принесе [8]. Порівняльний підхід застосовується за наявності активного ринку подібних об'єктів. Він базується на аналізі цін купівлі-продажу аналогічних логістичних комплексів або морських терміналів. Цей підхід спирається на принцип заміщення, згідно з яким вартість об'єкта не може суттєво відрізнятися від ринкової вартості іншого об'єкта з аналогічною корисністю та пропускною здатністю [8].

В економічній теорії та практиці управління інвестиціями методи оцінювання ефективності традиційно поділяються на дві великі групи: статичні (облікові, що не передбачають дисконтування) та динамічні (складні, що базуються на концепції дисконтування грошових потоків) [5, 8, 10].

Статичні (облікові) методи історично виникли першими і ґрунтуються на традиційному бухгалтерському підході до оцінки інвестицій. До цієї групи належать метод простої норми прибутку (бухгалтерської рентабельності інвестицій – ARR або ROI) та метод визначення терміну окупності інвестицій (PP – Payback Period) [5, 8, 10]. Метод простої норми прибутку визначається як відношення середньорічного очікуваного прибутку (зазвичай чистого прибутку після оподаткування) до середнього або початкового обсягу інвестиційних витрат. Логіка методу полягає у порівнянні отриманого коефіцієнта з прийнятним для інвестора рівнем рентабельності або ставкою банківського депозиту [5]. Перевагою методу є його простота та використання доступних даних з прогнозованої бухгалтерської звітності. Термін окупності інвестицій (PP) показує кількість базисних періодів (зазвичай років або

місяців), необхідних для того, щоб накопичена сума чистих грошових надходжень від проєкту повністю компенсувала початкові капіталовкладення [8, 10]. Проєкт приймається, якщо розрахований термін окупності не перевищує максимально допустимий рубіж, встановлений керівництвом компанії. Незважаючи на легкість у розрахунках та наочність, статичні методи мають суттєві концептуальні недоліки. Головний із них – повне ігнорування фактора зміни вартості грошей у часі. Грошові надходження першого та десятого років експлуатації оцінюються однаково, що для капіталомістких морських проєктів є неприпустимим спрощенням. Крім того, метод терміну окупності ігнорує всі грошові потоки, що генеруються проєктом після моменту його окупності, не даючи уявлення про загальну прибутковість за весь життєвий цикл [5, 10]. З огляду на це, межі застосування статичних методів в сучасній логістиці звужуються до оцінювання короткострокових, локальних проєктів (наприклад, закупівля кількох навантажувачів для складу або впровадження простого програмного забезпечення), де фактор часу не чинить критичного викривлення результатів, або як допоміжного критерію для швидкого скринінгу в умовах високої невизначеності [5, 10].

Динамічні (складні) методи, або методи дисконтування, є золотим стандартом у міжнародній практиці оцінювання великих інфраструктурних проєктів, оскільки вони усувають недоліки статичних методів шляхом приведення всіх різночасних грошових потоків до єдиного моменту часу [8, 10]. До ключових показників цієї групи належать чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), індекс прибутковості (PI) та дисконтований період окупності (DPBP).

Чиста теперішня вартість (NPV – Net Present Value) є базовим абсолютним індикатором ефективності. Економічний зміст NPV полягає у визначенні різниці між сумарною поточною (дисконтованою) вартістю всіх майбутніх чистих грошових надходжень від експлуатації об'єкта та дисконтованою вартістю всіх інвестиційних витрат, необхідних для його створення [5, 10]. NPV показує абсолютну величину чистого приросту капіталу

підприємства (збагачення інвестора) у результаті реалізації проєкту. Логіка використання: якщо NPV більше нуля, проєкт є економічно доцільним, оскільки він генерує прибуток, що перевищує вартість залученого капіталу (ставку дисконту). Якщо NPV менше нуля, проєкт є збитковим і має бути відхилений. NPV є основним критерієм при виборі з кількох взаємовиключних альтернатив: перевага завжди віддається проєкту з максимальним додатним значенням NPV [5, 10]. Для об'єктів морської інфраструктури, де капітальні витрати здійснюються протягом перших 3–5 років будівництва, а доходи генеруються протягом наступних 20–30 років, метод NPV є безальтернативним для отримання адекватної економічної картини.

Внутрішня норма рентабельності (IRR – Internal Rate of Return) є відносним показником, що демонструє фактичну (очікувану) норму прибутковості вкладеного капіталу. Економічно IRR визначається як така ставка дисконтування, за якої чиста теперішня вартість проєкту (NPV) дорівнює нулю [8, 10]. Тобто це та максимальна вартість капіталу (наприклад, максимальна відсоткова ставка за банківським кредитом), яку може витримати проєкт, залишаючись на рівні беззбитковості [5]. Правило прийняття рішень базується на порівнянні IRR із середньозваженою вартістю капіталу підприємства (WACC) або бар'єрною ставкою: якщо IRR перевищує вартість капіталу, проєкт приймається. У логістичному плануванні IRR використовується як індикатор «запасу міцності» проєкту (margin of safety). Чим вище IRR порівняно з вартістю запозичень, тим більш стійким є проєкт до несприятливих макроекономічних змін. Однак метод IRR має обмеження: для проєктів із неординарними (нестандартними) грошовими потоками, коли після стадії експлуатації виникає потреба в нових значних інвестиціях (наприклад, масштабна реконструкція терміналу на 15-му році роботи), математичне рівняння може мати кілька значень IRR, що робить його непридатним [10]. У таких випадках застосовується показник модифікованої внутрішньої норми прибутковості (MIRR), який усуває цю проблему шляхом припущення, що всі проміжні доходи від проєкту реінвестуються не за

завищеною ставкою IRR (як у класичному методі), а за реальною ринковою ставкою вартості капіталу [5, 8, 10].

Індекс прибутковості (PI – Profitability Index) або співвідношення вигод і витрат (Benefit/Cost Ratio) розраховується як відношення суми дисконтованих грошових надходжень до суми дисконтованих інвестиційних витрат [8, 10]. Він показує, скільки одиниць дисконтованого доходу інвестор отримує на кожную одиницю інвестованого капіталу. Проєкт є ефективним, якщо PI більше одиниці. Цей відносний критерій є надзвичайно корисним інструментом в умовах жорсткого раціонування (обмеженості) капіталу, коли підприємство повинно обрати оптимальний портфель із кількох незалежних логістичних проєктів, маючи обмежений бюджет. У такому разі проєкти ранжуються саме за спаданням індексу прибутковості [5, 10].

Дисконтований період окупності (DPBP) є вдосконаленою версією простого терміну окупності. Він розраховується аналогічно, але з використанням дисконтованих грошових потоків. DPBP показує час, необхідний для повернення інвестицій з урахуванням фактора часу та вартості капіталу. Він завжди триваліший за простий термін окупності, але дає інвестору більш реалістичне розуміння того, коли проєкт справді вийде на нульовий рівень з точки зору фінансової математики [8, 10]. Цей метод широко використовується як допоміжний критерій для оцінки ліквідності та ризиковості довгострокових морських проєктів.

Відносні та абсолютні методи оцінки відіграють вирішальну роль у процесі порівняння альтернативних варіантів реалізації інвестиційних намірів [10, 14]. Наприклад, при виборі з кількох альтернативних варіантів розміщення мультимодального логістичного центру (так званих просторових або локаційних альтернатив) інвестор стикається з різними комбінаціями капітальних витрат (різна вартість землі, необхідність підведення комунікацій) та операційних вигод (близькість до магістралей скорочує витрати на «останню милю») [14]. Взаємовиключними називаються такі альтернативні проєкти, реалізація одного з яких робить фізично неможливою або економічно

недоцільною реалізацію іншого [10]. Для вибору найкращої альтернативи з групи взаємовиключних проєктів теорія проєктного аналізу однозначно рекомендує використовувати абсолютний критерій NPV. Проєкт, який має вищий IRR або швидший термін окупності, але менший NPV (наприклад, через менший масштаб інвестицій), є менш привабливим для компанії, яка не має обмежень у фінансуванні, оскільки він принесе менше абсолютне зростання вартості бізнесу [5, 10]. Відносні методи (PI, IRR) застосовуються переважно для ранжування незалежних проєктів в умовах бюджетних обмежень.

Сучасний етап розвитку транспортно-логістичного бізнесу неможливий без глибокої інтеграції інновацій, що відповідають концепції Четвертої промислової революції (Industry 4.0) – так званої Логістики 4.0 (Logistics 4.0). Інвестиційні проєкти з інноваційною складовою спрямовані не просто на розширення потужностей, а на докорінну трансформацію бізнес-процесів за допомогою кіберфізичних систем [7].

Вплив технологічних, організаційно-економічних та технічних інновацій на ефективність логістичних систем є багатовимірним. Впровадження технологій Інтернету речей (IoT) у складській та транспортній інфраструктурі (наприклад, датчики температури в рефрижераторних контейнерах, системи GPS-моніторингу транспорту) дозволяє об'єднати матеріальні активи в єдину інтелектуальну мережу. Це забезпечує прозорість ланцюгів постачання, мінімізує втрати від псування вантажів та дозволяє оперативно реагувати на збої [1, 7, 12]. Блокчейн-технології створюють децентралізовані, захищені від підробки реєстри транзакцій. Для морського бізнесу, де міжнародні перевезення супроводжуються величезною кількістю паперових коносаментів, митних декларацій та сертифікатів, смарт-контракти на базі блокчейну дозволяють скоротити кількість посередників, ліквідувати корупційні ризики, автоматизувати платежі та радикально зменшити транзакційні витрати і час на обробку документації [7, 12]. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (Machine Learning) застосовуються для

предиктивної аналітики, прогнозування вантажопотоків та динамічної маршрутизації. Алгоритми AI дозволяють оптимізувати роботу транспортного парку, враховуючи погодні умови, затори та графіки роботи терміналів, що знижує витрати на паливо та підвищує своєчасність доставки [1, 7, 12]. Автоматизовані системи управління складом (WMS) та системи управління транспортом (TMS) інтегруються з системами планування ресурсів підприємства (ERP), що дозволяє перейти до концепції управління запасами "точно в строк" (JIT), збалансувати завантаження персоналу та техніки, знизити витрати на зберігання та підвищити пропускну здатність логістичних вузлів [1, 7, 12]. Екзоскелети, роботи-палетувальники, дрони для інвентаризації складу та автономний транспорт на території портів фундаментально змінюють продуктивність праці, вивільняючи персонал від рутинних і небезпечних операцій [7, 12].

Для комплексної оцінки ефективності впровадження таких інновацій у логістичні ланцюги постачання розроблено трирівневу модель оцінки ефективності, яка інтегрує стратегічний, тактичний та оперативний рівні [7]. Третій (оперативний) рівень декомпозиції фокусується на моделях виконання конкретних логістичних функцій (транспортування, навантаження-розвантаження, складування). Тут оцінюються фізичні показники продуктивності: кількість оброблених контейнерів за годину, швидкість комплектації замовлень, відсоток безпомилкових доставок [7]. Другий (тактичний) рівень базується на моделі загальних логістичних витрат (TLC – Total Logistics Cost) та моделях оптимального розміру замовлення (EOQ). На цьому рівні аналізується, як інновації (наприклад, впровадження WMS) дозволяють знизити витрати на закупівлю, транспортні витрати, витрати на зберігання страхових запасів, а також латентні витрати – штрафи за запізнення, втрати від дефіциту чи псування товарів (особливо актуально для холодних ланцюгів постачання) [7]. Перший (стратегічний) рівень синтезує всі результати оперативних та тактичних покращень за допомогою модифікації моделі Дюпона (DuPont model). Стратегічна модель прибутковості пов'язує

логістичні KPI з ключовим фінансовим індикатором – рентабельністю активів підприємства (ROA – Return on Assets) [7]. Інновації в логістиці одночасно впливають на обидва компоненти ROA: вони збільшують прибутковість продажів (маржу EBIT) за рахунок скорочення логістичних витрат та підвищення якості сервісу, а також прискорюють оборотність активів (оборотність запасів та дебіторської заборгованості) за рахунок швидшого проходження вантажів через ланцюг постачання [7]. Таким чином, трирівнева модель доводить, що інвестиції в Logistics 4.0 є не просто статтею витрат IT-відділу, а стратегічним драйвером зростання капіталізації всієї логістичної компанії.

Реалізація довгострокових інвестиційних проєктів у сфері транспортно-логістичної інфраструктури неминуче супроводжується ризиками, що загрожують досягненню запланованих фінансових результатів. Ідентифікація та управління цими ризиками є невід'ємною частиною інвестиційного аналізу [10, 12].

Ідентифікація специфічних ризиків логістичного бізнесу дозволяє виокремити декілька їх груп. Найбільш вагомою загрозою є макроекономічна нестабільність (інфляційні стрибки, девальвація національної валюти, зниження купівельної спроможності), яка безпосередньо призводить до падіння обсягів міжнародної торгівлі та, відповідно, зменшення вантажопотоків через порти та термінали, залишаючи новостворені потужності недозавантаженими [10, 12]. Технологічні та фінансові ризики полягають у високих капітальних витратах на переоснащення: інвестиції в автоматизацію чи купівлю інноваційного портового обладнання можуть не окупитися у разі зміни технологічних стандартів або затримок у впровадженні [12]. Значним бар'єром є також опір персоналу інноваціям, брак кваліфікованих IT-фахівців та інженерів, здатних обслуговувати кіберфізичні системи, що викликає операційні збої та зниження продуктивності на початкових етапах експлуатації [12]. Інституційні та нормативно-правові перепони (корупція, недосконале митне законодавство, складність процедур

відведення земельних ділянок чи акваторій, тривале отримання дозволів на будівництво) суттєво розтягують інвестиційну фазу проєкту у часі, призводячи до «заморожування» капіталу та зниження NPV [1, 10, 12]. Додатково виділяють екологічні ризики (можливі штрафи за забруднення акваторії) та безпекові ризики, пов'язані з воєнними діями чи блокадою морських шляхів [10, 12].

Для врахування невизначеності та ризиків у розрахунках ефективності (NPV, IRR) застосовуються спеціальні методи аналізу. Метод еквівалента визначеності передбачає коригування майбутніх чистих грошових потоків у бік їх зменшення на коефіцієнт ризику, після чого очищені потоки дисконтуються за безризиковою ставкою (наприклад, за ставкою державних облігацій) [10]. Метод скоригованих на ризик ставок дисконту, навпаки, залишає прогнозні грошові потоки незмінними, але збільшує ставку дисконтування шляхом додавання до безризикової ставки специфічної «премії за ризик», що відображає вимоги інвестора до компенсації за небезпеку проєкту [10]. Аналіз чутливості є одним із найефективніших інструментів проектного аналізу. Його сутність полягає у вимірюванні того, наскільки зміниться результуючий показник (наприклад, NPV або IRR) при ізольованій зміні одного з ключових параметрів проєкту (наприклад, обсягу вантажообігу, тарифів на перевалку, вартості палива чи будівельних матеріалів) на певний фіксований відсоток (наприклад, на 10%) [5, 10]. Розрахунок показника еластичності дозволяє визначити найбільш критичні фактори, зміна яких може зробити проєкт збитковим. Метод сценаріїв розширює аналіз чутливості, розглядаючи одночасну зміну комплексу взаємопов'язаних змінних. Зазвичай розробляються базовий (найбільш імовірний), песимістичний та оптимістичний сценарії реалізації проєкту [5, 10]. Імітаційне моделювання (наприклад, метод Монте-Карло) використовує комп'ютерні програми для багаторазової генерації випадкових комбінацій значень ризикових змінних з урахуванням їхніх законів розподілу, що дозволяє побудувати профіль

розподілу ймовірностей для NPV проєкту та оцінити точну ймовірність отримання збитків [10].

Для активізації інвестиційної діяльності та подолання бар'єрів у розвитку логістичної інфраструктури необхідний комплекс стимулюючих інструментів з боку держави та міжнародних інституцій [1, 12]. Інструменти активізації інвестування включають надання державних гарантій за кредитами для будівництва стратегічно важливих магістралей чи портів, що значно здешевлює вартість позикового капіталу для інвесторів [1]. Податкові пільги (наприклад, звільнення від імпортного мита при ввезенні унікального портового обладнання, податкові канікули для резидентів спеціальних економічних зон та індустриальних парків) підвищують фінансову рентабельність проєктів [1]. Залучення грантів ЄС та кредитів міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк) дозволяє профінансувати інфраструктурні об'єкти з низькою комерційною, але високою суспільно-економічною ефективністю [1]. Інструменти "зеленого фінансування" (green bonds, цільові екологічні фонди) стають ключовим джерелом капіталу для проєктів екологічної модернізації логістики (впровадження електротранспорту, LNG-терміналів, енергозберігаючих складів) [1, 12]. Найбільш дієвим комплексним інструментом у світовій практиці морського бізнесу залишається розвиток механізмів державно-приватного партнерства (зокрема концесій). Концесія дозволяє залучити приватний капітал та інноваційні технології управління в розбудову державних морських портів, гарантуючи приватному інвестору довгострокові права на експлуатацію об'єкта та справедливий розподіл ризиків між бізнесом і державою [10, 12]. Систематизуємо методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів у логістиці в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Систематизація методів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів у логістиці

Група методів	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки	Сфера найефективнішого застосування у логістиці
Статичні (облікові) методи	Термін окупності інвестицій (PP)	Визначення часу (років/місяців), необхідного для того, щоб сумарні чисті грошові надходження зрівнялися з початковими інвестиціями.	Простота, наочність, використання як грубого критерію ліквідності проєкту.	Повне ігнорування концепції вартості грошей у часі та всіх доходів, що генеруються після періоду окупності.	Швидка експрес-оцінка короткострокових проєктів (закупівля вилкових навантажувачів, IT-обладнання для складу), оцінка в умовах екстремальної ризиковості.
	Проста норма прибутку (ARR, ROI)	Обчислення відношення середньорічного облікового (бухгалтерського) прибутку до обсягу інвестицій.	Легкість розрахунку на основі даних прогнозного бухгалтерського балансу.	Ігнорування розподілу грошових потоків у часі; базується на обліковому прибутку, а не на реальних грошових потоках (Cash Flow).	Аналіз доцільності невеликих локальних модернізацій діючого підприємства без залучення складного зовнішнього фінансування.
Динамічні (з дисконтуванням)	Чиста теперішня вартість (NPV)	Розрахунок різниці між сумарною поточною дисконтованою вартістю всіх майбутніх вигод та дисконтованими витратами.	Враховує вартість грошей у часі; адитивність; показує абсолютний приріст вартості компанії (збагачення інвестора).	Чутливість до правильності вибору ставки дисконтування; складність прогнозування грошових потоків на далекі горизонти.	Базовий критерій вибору взаємовиключних варіантів довгострокових проєктів (наприклад, вибір між будівництвом контейнерного або зернового терміналу на одній ділянці порту).
	Внутрішня норма рентабельності (IRR)	Визначення ставки дисконтування, за якої NPV проєкту дорівнює нулю (доходи повністю покривають витрати і ціну капіталу).	Показує відносну прибутковість; дозволяє оцінити «запас міцності» проєкту (максимально допустиму вартість кредитів).	Можливість існування кількох значень IRR для неординарних потоків; припущення про реінвестування доходів за ставкою IRR (що часто нереалістично).	Оцінка автономної прибутковості масштабних проєктів (розбудова мультимодальної хабу), переговори з банками щодо вартості фінансування.

продовження табл.1.3

Динамічні (з дисконтуванням)	Індекс прибутковості (PI)	Розрахунок відношення дисконтованих грошових надходжень до дисконтованих інвестиційних витрат.	Дозволяє порівнювати проекти різного масштабу; чітко показує віддачу на одиницю вкладеного капіталу.	Не може бути єдиним критерієм при порівнянні взаємовиключних проектів різного масштабу (ігнорує абсолютний обсяг прибутку).	Ранжування портфеля незалежних проектів розвитку логістичної інфраструктури (наприклад, різних регіональних складів) в умовах жорстко обмеженого інвестиційного бюджету.
	Дисконтований період окупності (DPBP)	Визначення терміну окупності з використанням дисконтованих грошових потоків.	Реалістичніша картина повернення коштів з урахуванням вартості капіталу порівняно зі статичним PP.	Як і звичайний PP, ігнорує фінансові результати після настання моменту окупності.	Оцінка фінансових ризиків довгострокових концесійних угод у портах, визначення мінімального безпечного терміну договору концесії.
Методи з урахуванням ризику	Модифікована внутрішня норма прибутку (MIRR)	Модифікація IRR, де всі доходи реінвестуються за реальною вартістю капіталу підприємства (WACC) до кінця проекту, і лише потім визначається ставка прибутковості.	Завжди дає єдине значення; усуває нереалістичне припущення класичного IRR щодо ставки реінвестування; не суперечить NPV.	Складніша методика розрахунку, що вимагає точного знання майбутньої ціни капіталу (ставки реінвестування).	Аналіз складних, багатетапних проектів розвитку морської інфраструктури (із проміжними періодами модернізації та значними неординарними грошовими потоками).

Джерело: розроблено на основі [5, 8, 10, 14].

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних основ обґрунтування інвестиційних проєктів у сфері логістичної інфраструктури та морського бізнесу сформовано такі висновки.

По-перше, інвестиції є ключовим рушієм модернізації транспортних мереж. Об'єкти морської логістики (порти, мультимодальні термінали) відзначаються високою капіталомісткістю та тривалими термінами окупності. Тому їхня успішна реалізація залежить від макроекономічної стабільності, сприятливого інституційного клімату та якості державного регулювання.

По-друге, управління капіталомісткими проєктами вимагає суворого дотримання фаз життєвого циклу. Вирішальне значення відіграє передінвестиційна фаза, адже глибокий аналіз та розробка техніко-економічного обґрунтування дозволяють запобігти збиткам. Оцінка створення логістичних вузлів має спиратися на комплексний аналіз, у якому важливо розмежовувати фінансовий ефект (вигода для інвестора) та макроекономічний ефект (розвантаження шляхів, економія часу).

По-третє, методологія оцінювання інвестиційної ефективності морських проєктів повинна безальтернативно базуватися на концепції вартості грошей у часі. Для таких об'єктів стандартом є використання динамічних методів дисконтування (чиста теперішня вартість, внутрішня норма рентабельності), оскільки статичні методи ігнорують довгостроковість потоків. Сучасний розвиток також вимагає обов'язкового впровадження інновацій Logistics 4.0, що прямо підвищують рентабельність активів підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

«GLOBAL OCEAN LINK»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Global Ocean Link»

Компанія «Global Ocean Link» є одним із помітних учасників українського ринку транспортно-експедиторських і логістичних послуг. Її діяльність пов'язана з організацією перевезень вантажів, експедируванням, митним оформленням, складською логістикою, контейнерними перевезеннями та комплексним супроводом зовнішньоекономічних операцій клієнтів. Загальні відомості про ТОВ «Глобал Оушен Лінк» наведені у табл.2.1.

Історія групи компаній «Глобал Оушен Лінк» починається з 2009 року [31]. Отже, досвід роботи компанії перевищує п'ятнадцять років, що є важливою організаційною перевагою, оскільки транспортно-експедиторський ринок потребує стабільної партнерської мережі, знання міжнародних процедур, роботи з перевізниками, портами, митними органами та клієнтами.

На сучасному етапі «Глобал Оушен Лінк» має ознаки розвиненої логістичної групи, а не вузькоспеціалізованої експедиторської компанії. На сайті компанії зазначено, що вона має офіси у ключових містах України – Одесі, Києві, Вінниці та Львові, а також розвиває міжнародну присутність через підрозділи у Польщі та Литві. Зокрема, «Global Ocean Link Poland» була заснована у 2022 році у м. Гданськ, а «Global Ocean Link Lithuania» – у 2017 році у м. Вільнюс. Литовський напрям пов'язаний із сервісом між країнами Балтії, Україною та Північною Європою, а також із використанням порту Клайпеда. Наявність офісів у країнах Європейського Союзу має важливе значення в умовах переорієнтації українських вантажопотоків після 2022 року, коли морська, залізнична та автомобільна логістика почали працювати в

умовах воєнних ризиків, зміни маршрутів та підвищеної ролі європейських транспортних коридорів.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Глобал Оушен Лінк»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Оушен Лінк»
Скорочена назва	ТОВ «ГОЛ»
Код ЄДРПОУ	36554180
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Код виду економічної діяльності	52.29
Місцезнаходження	65005, Україна, Одеська обл., м. Одеса, вул. Середня, буд. 83-А
Керівник	Павло Линник
Статутний капітал	5 130 тис. грн
Середня кількість працівників у 2023 р.	103 особи
Середня кількість працівників у 2024 р.	108 осіб
Середня кількість працівників у 2025 р.	119 осіб
Основні напрями діяльності	Контейнерні перевезення, морські перевезення, залізничні перевезення, автомобільні перевезення, авіаперевезення, мультимодальні перевезення, митне оформлення, складська логістика

Джерело: [31].

Дані табл. 2.1 свідчать, що компанія зберігає стабільний юридичний статус, має чітко визначений профіль діяльності та поступово нарощує трудовий потенціал. Середня кількість працівників збільшилася зі 103 осіб у 2023 р. до 119 осіб у 2025 р., тобто на 16 осіб, або приблизно на 15,5 %. Це є ознакою розширення операційної діяльності та зростання потреби у фахівцях з логістики, експедирування, митного оформлення, документообігу, продажів і супроводу клієнтів. Для подальшого фінансово-економічного аналізу цей показник є важливим, оскільки дає змогу розрахувати продуктивність праці, дохід на одного працівника та прибуток на одного працівника.

Особливістю компанії є те, що вона орієнтується не тільки на фізичне переміщення вантажу, а й на комплексне розв'язання логістичного завдання клієнта. У практичному вимірі це означає, що клієнт може отримати не одну окрему послугу, а повний ланцюг обслуговування: вибір маршруту, організацію перевезення, взаємодію з перевізниками, оформлення документів, митне оформлення, складську обробку, страхування, контроль доставки та інформаційний супровід. Така модель є більш стійкою, ніж проста модель посередництва між клієнтом і перевізником, оскільки дозволяє компанії отримувати дохід із кількох пов'язаних сервісів і формувати довгострокові відносини з клієнтами (рис.2.1).

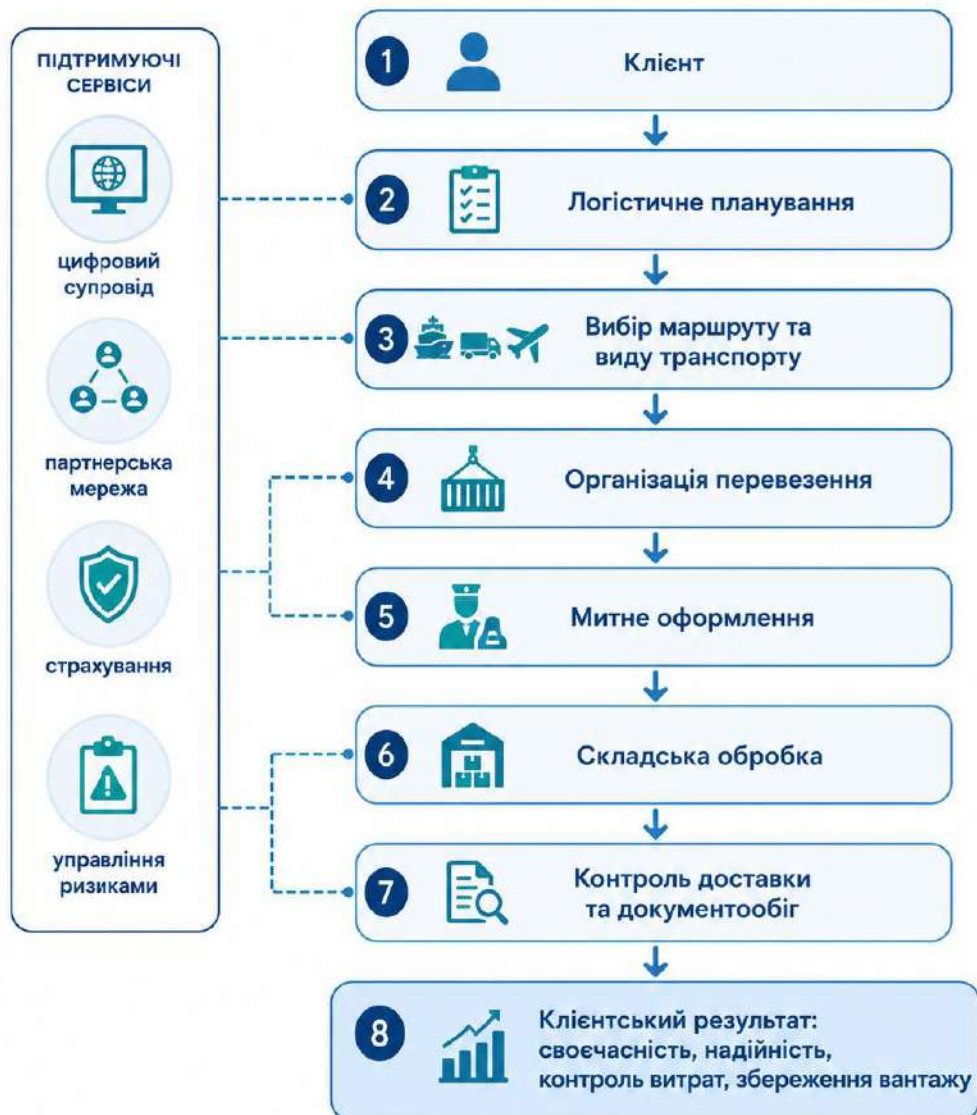


Рис. 2.1. Сервісна модель компанії «Глобал Оушен Лінк»

Джерело: розроблено автором.

Наведена структура послуг показує, що компанія має диверсифіковану сервісну модель. Це є важливою перевагою в умовах нестабільного логістичного середовища, оскільки зниження активності в одному сегменті може частково компенсуватися розвитком іншого напрямку. Наприклад, в умовах обмежень морської логістики зростає роль автомобільних, залізничних і мультимодальних маршрутів. Так само складська логістика та митне оформлення дозволяють компанії не тільки організовувати доставку, а й супроводжувати клієнта на суміжних етапах логістичного процесу.

Морські контейнерні перевезення залишаються одним із ключових напрямів діяльності компанії. «Глобал Оушен Лінк» співпрацює з міжнародними контейнерними лініями та партнерами, що дозволяє організовувати перевезення вантажів у контейнерах і супроводжувати морське транспортування. Морська логістика є важливою для української зовнішньої торгівлі, оскільки значна частина експорту та імпорту традиційно була пов'язана з портами Чорноморського басейну. Водночас після 2022 року цей напрям зазнав значного впливу воєнних ризиків, блокування портів, зміни морських маршрутів і зростання ролі альтернативних логістичних рішень.

Залізничні перевезення мають особливе значення для компанії в умовах потреби у стабільних маршрутах і можливості перевезення великих партій вантажів. Автомобільні перевезення забезпечують гнучкість логістичної моделі компанії. Вони дають можливість здійснювати доставку безпосередньо до складу, виробничого майданчика або торговельної точки клієнта. Компанія організовує автомобільну доставку вантажів по території України та в міжнародному сполученні, а також працює з різними видами вантажів: побутовою технікою, продуктами харчування, зерновими, негабаритними вантажами та вантажами, що потребують температурного режиму. Саме автомобільна логістика забезпечує компанії оперативність, але водночас створює ризики, пов'язані з вартістю пального, станом доріг, чергами на кордонах, режимом роботи водіїв і технічною справністю транспорту.

Мультимодальні перевезення є одним із найперспективніших напрямів діяльності компанії. Їх сутність полягає у поєднанні кількох видів транспорту в одному логістичному ланцюгу. Для клієнта це означає можливість отримати більш гнучке рішення за вартістю, строками та надійністю. Для компанії мультимодальні перевезення створюють резерв підвищення ефективності, оскільки дозволяють оптимізувати маршрут, зменшувати простої, краще використовувати партнерську мережу та пропонувати клієнтам комплексний сервіс.

Митне оформлення є важливою частиною бізнес-моделі «Глобал Оушен Лінк». Компанія надає клієнтам послуги з підготовки та супроводу митних процедур, що особливо важливо для імпортерів, експортерів і транзитних вантажів. Економічне значення цього напрямку полягає в тому, що митне оформлення безпосередньо впливає на швидкість доставки, рівень простоїв, ризик штрафів і якість клієнтського сервісу. Якщо експедитор може не лише організувати перевезення, а й забезпечити митний супровід, це знижує витрати часу клієнта та підвищує привабливість комплексної послуги.

Складська логістика також відіграє важливу роль у діяльності компанії. Складська логістика формує додаткову цінність для клієнтів, оскільки дозволяє поєднувати транспортування із тимчасовим зберіганням, комплектацією, консолідацією та подальшим відправленням вантажів. З погляду ефективності діяльності складські послуги можуть бути важливим резервом зростання маржинальності, оскільки вони менше залежать від коливань фрахтових ставок і дають можливість формувати стабільні відносини з клієнтами (рис.2.2).

Організаційно-економічну характеристику компанії необхідно доповнити аналізом ресурсного потенціалу. Для транспортно-експедиторської компанії ресурсний потенціал формується не тільки матеріальними активами, а й персоналом, діловою репутацією, партнерською мережею, інформаційними системами, досвідом роботи на міжнародних маршрутах і здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища (табл.2.2).



Рис. 2.2 Структура логістичних послуг компанії «Глобал Оушен Лінк»
Джерело: [31].

Таблиця 2.2

Динаміка окремих ресурсних показників компанії у 2023–2025 рр.

Показник/роки	2023	2024	2025	Зміна 2025 р. до 2023
Середня кількість працівників, осіб	103	108	119	+16
Основні засоби, тис. грн	55 580	100 844	152 207	+96 627
Нематеріальні активи, тис. грн	7 731	7 485	6 907	-824
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	5 817	49 797	28 328	+22 511
Усього активів, тис. грн	260 216	360 553	362 480	+102 264

Джерело: [31].

Дані табл. 2.2 показують, що у 2023–2025 рр. ресурсний потенціал компанії змінився суттєво. Найбільш помітним є збільшення вартості основних засобів у 2,7 разів порівняно з 2023 р. Це може свідчити про оновлення або розширення матеріальної бази, що є позитивним чинником для логістичної компанії. Водночас зменшення нематеріальних активів із 7 731 тис. грн у 2023 р. до 6 907 тис. грн у 2025 р. може свідчити про амортизацію або недостатнє оновлення програмних та інших нематеріальних ресурсів. З огляду на значення цифровізації для логістики, цей аспект у подальшому може розглядатися як один із напрямів підвищення ефективності діяльності.

На ефективність діяльності компанії суттєво впливає її зовнішнє середовище. Для «Глобал Оушен Лінк» це середовище формується під впливом транспортної інфраструктури України, стану морських портів, роботи залізниці, пропускної здатності автомобільних пунктів перетину кордону, митного регулювання, вартості пального, валютного курсу, конкуренції на ринку експедиторських послуг і воєнних ризиків. Після 2022 року логістичний ринок України зазнав суттєвих змін: частина традиційних маршрутів була ускладнена або заблокована, зросла роль західних прикордонних переходів, портів країн Європейського Союзу, мультимодальних рішень і залізнично-автомобільних схем доставки. Для компанії це створює як загрози, так і можливості.

З одного боку, воєнні ризики, нестабільність маршрутів, коливання фрахтових ставок, зростання витрат і конкуренція можуть знижувати ефективність діяльності. З іншого боку, компанії з розвинуеною міжнародною мережею, досвідом мультимодальних перевезень, митним супроводом і складською логістикою отримують можливість перехоплювати попит на комплексні рішення. Саме тому організаційно-економічна характеристика «Глобал Оушен Лінк» має включати не лише опис компанії, а й оцінку середовища, у якому вона функціонує (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз зовнішнього середовища компанії «Глобал Оушен Лінк»

Група факторів	Прояв для компанії	Потенційний вплив на ефективність
Політичні фактори	Воєнний стан, ризики для транспортної інфраструктури, зміна міжнародних маршрутів	Зростання невизначеності, ризик затримок, потреба в альтернативних маршрутах
Економічні фактори	Коливання курсу валют, зміна цін на паливе, фрахт і логістичні послуги	Вплив на собівартість, маржинальність і фінансовий результат
Технологічні фактори	Цифровізація логістики, відстеження перевезень, електронний документообіг	Можливість зменшення витрат і підвищення якості сервісу
Інфраструктурні фактори	Робота портів, залізниці, складів, пунктів пропуску	Вплив на строки доставки та операційні витрати
Правові фактори	Митні процедури, правила міжнародних перевезень, документообіг	Ризик затримок і штрафів, потреба у професійному митному супроводі
Конкурентні фактори	Висока кількість експедиторських і логістичних компаній	Тиск на ціни, потреба у комплексності та якості послуг
Клієнтські фактори	Попит на швидкість, прозорість, контроль і комплексне обслуговування	Необхідність підвищення сервісу та розвитку клієнтських рішень

Джерело: [31].

Важливе значення для компанії має її участь у професійному логістичному середовищі. Наявність професійних зв'язків і участь у галузевих організаціях є важливою з погляду репутації та довіри. Для транспортно-експедиторської компанії це має практичне значення, оскільки клієнти часто оцінюють не лише ціну перевезення, а й надійність партнера, досвід роботи, здатність розв'язувати нестандартні ситуації, працювати з міжнародними документами та забезпечувати відповідальність за організацію доставки (табл.2.3).

Ділова модель «Глобал Оушен Лінк» має кілька ключових організаційно-економічних характеристик. По-перше, компанія працює у сфері послуг, тому її ефективність значною мірою залежить від якості управління процесами, а не лише від наявності матеріальних активів.

Таблиця 2.3

Основні групи стейкхолдерів компанії «Глобал Оушен Лінк»

Група стейкхолдерів	Інтереси групи	Вплив на діяльність компанії
Клієнти	Своєчасна доставка, прийнятна вартість, збереження вантажу, прозорість процесу	Формують попит і дохід компанії
Морські лінії	Стабільні вантажопотоки, виконання умов перевезень	Впливають на доступність морського фрахту
Автомобільні перевізники	Завантаження транспорту, своєчасна оплата, чіткі маршрути	Впливають на якість автомобільної доставки
Залізничні оператори	Раціональне використання вагонів і контейнерних платформ	Впливають на регулярність і собівартість залізничних перевезень
Порти і термінали	Обробка вантажів, документообіг, перевантаження	Впливають на швидкість і вартість логістичного процесу
Митні органи	Дотримання митного законодавства	Впливають на швидкість оформлення вантажів
Складські оператори	Зберігання, обробка, перевантаження вантажів	Впливають на комплексність сервісу
Банки та фінансові установи	Кредитування, обслуговування платежів	Впливають на фінансову стійкість
Працівники	Оплата праці, умови роботи, професійний розвиток	Визначають якість виконання операцій
Державні органи	Регулювання транспортної та зовнішньоекономічної діяльності	Формують правові умови роботи

Джерело: складено автором.

По-друге, діяльність компанії має мережевий характер, оскільки вона об'єднує клієнтів, перевізників, порти, склади, митні органи, банки та міжнародних партнерів. По-третє, компанія використовує комплексну сервісну модель, яка дозволяє поєднувати перевезення, експедирування, митне оформлення і складську логістику. По-четверте, розвиток компанії відбувається в умовах високої невизначеності, що робить особливо важливими гнучкість, цифровізацію, управління ризиками та контроль витрат.

З погляду подальшого аналізу ефективності діяльності важливо зазначити, що організаційно-економічний розвиток компанії у 2023–2025 рр. супроводжувався збільшенням активів, основних засобів, чисельності

персоналу та масштабу діяльності. Водночас такі зміни потребують поглибленої фінансової оцінки, оскільки зростання масштабів бізнесу не завжди автоматично означає підвищення ефективності. У 2025 р. компанія значно збільшила чистий дохід, але разом із цим різко зросла собівартість реалізованих послуг і фінансові витрати.

2.2. Аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності компанії

Аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Global Ocean Link» доцільно проводити з урахуванням специфіки транспортно-експедиторського бізнесу. На відміну від виробничих підприємств, результатом діяльності логістичної компанії є не матеріальна продукція, а комплекс послуг з організації перевезень, експедирування, митного оформлення, складського обслуговування, страхування вантажів та інформаційного супроводу клієнтів. Тому ефективність діяльності компанії визначається не лише обсягом доходу та прибутку, а й здатністю забезпечувати безперервність логістичних процесів, контролювати собівартість послуг, підтримувати ліквідність, ефективно використовувати активи та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Виробничо-господарська діяльність компанії у 2023–2025 рр. розвивалася в умовах воєнної нестабільності, зміни транспортних маршрутів, переорієнтації вантажопотоків, зростання ролі сухопутних і мультимодальних перевезень, а також поступового відновлення роботи морської логістики. Для транспортно-експедиторської компанії такі умови створюють подвійний ефект. З одного боку, зростає попит на професійні логістичні рішення, альтернативні маршрути та комплексне обслуговування клієнтів. З іншого боку, збільшуються витрати, ризики затримок, залежність від перевізників, прикордонної інфраструктури, портів і валютних коливань.

Першим етапом аналізу є оцінка основних фінансових результатів компанії за 2023–2025 рр. Дані фінансової звітності наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Global Ocean Link», тис. грн

Показник/роки	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Темп зростання 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації послуг	146 329	140 995	345 530	199 201	236,2
Собівартість реалізованих послуг	35 238	40 472	232 840	197 602	660,8
Валовий прибуток	111 091	100 523	112 690	1 599	101,4
Інші операційні доходи	20 232	22 136	12 468	-7 764	61,6
Адміністративні витрати	45 228	51 063	48 290	3 062	106,8
Витрати на збут	21 234	24 604	28 189	6 955	132,8
Інші операційні витрати	35 754	38 115	33 082	-2 672	92,5
Операційний прибуток	29 107	8 877	15 597	-13 510	53,6
Фінансові витрати	435	297	5 988	5 553	1 376,6
Прибуток до оподаткування	31 391	9 964	12 025	-19 366	38,3
Чистий прибуток	26 761	7 907	8 700	-18 061	32,5

Джерело: складено за даними фінансової звітності компанії [31].

Дані табл. 2.5 свідчать про суттєве зростання масштабу діяльності компанії у 2025 р. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився з 146 329 тис. грн у 2023 р. до 345 530 тис. грн у 2025 р., тобто на 199 201 тис. грн, або у 2,36 разів. Така динаміка може свідчити про розширення операційної активності, збільшення кількості замовлень, зміну структури послуг або зростання вартості логістичного обслуговування в умовах нестабільного ринку.

Разом із тим зростання доходу супроводжувалося значно швидшим зростанням собівартості реалізованих послуг. Якщо у 2023 р. собівартість становила 35 238 тис. грн, то у 2025 р. вона зросла до 232 840 тис. грн. Темп зростання собівартості за 2023–2025 рр. становив 660,8 %, тоді як темп

зростання чистого доходу 236,2 %. Це є важливою ознакою погіршення операційної ефективності, оскільки додатковий дохід значною мірою поглинається зростанням витрат на організацію перевезень та супутніх логістичних операцій.

Валовий прибуток за аналізований період майже не змінився: у 2023 р. він становив 111 091 тис. грн, у 2024 р. зменшився до 100 523 тис. грн, а у 2025 р. зріс до 112 690 тис. грн. Отже, попри значне збільшення чистого доходу у 2025 р., валовий прибуток залишився майже на рівні 2023 р. Це означає, що компанія суттєво наростила обороти, але не забезпечила пропорційного зростання валового фінансового результату.

Операційний прибуток у 2023 р. становив 29 107 тис. грн, у 2024 р. знизився до 8 877 тис. грн, а у 2025 р. зріс до 15 597 тис. грн. Порівняно з 2023 р. операційний прибуток у 2025 р. був нижчим на 13 510 тис. грн. Це свідчить про те, що зростання доходу поки що не перетворилося на відповідне зростання операційної результативності. Найбільш імовірними причинами є підвищення собівартості, зміна структури послуг, збільшення частки менш маржинальних перевезень, зростання витрат на перевізників, паливе, фрахт, складське обслуговування, митно-брокерські та інші супровідні операції.

Чистий прибуток компанії у 2023 р. становив 26 761 тис. грн, у 2024 р. зменшився до 7 907 тис. грн, а у 2025 р. незначно зріс до 8 700 тис. грн. Отже, у 2025 р. компанія отримала прибуток, але його рівень був у 3,1 разів нижчим, ніж у 2023 р. Однією з причин такого результату стало різке збільшення фінансових витрат, які у 2025 р. становили 5 988 тис. грн проти 435 тис. грн у 2023 р. Це пов'язано зі зростанням ролі позикового фінансування, що підтверджується даними балансу (рис.2.3).

Наступним етапом є аналіз витрат та операційної ефективності компанії. Для транспортно-експедиторської компанії контроль витрат має особливе значення, оскільки значна частина собівартості формується не лише власними ресурсами, а й витратами на залучених перевізників, партнерів, портові, складські, митні та інші логістичні послуги.

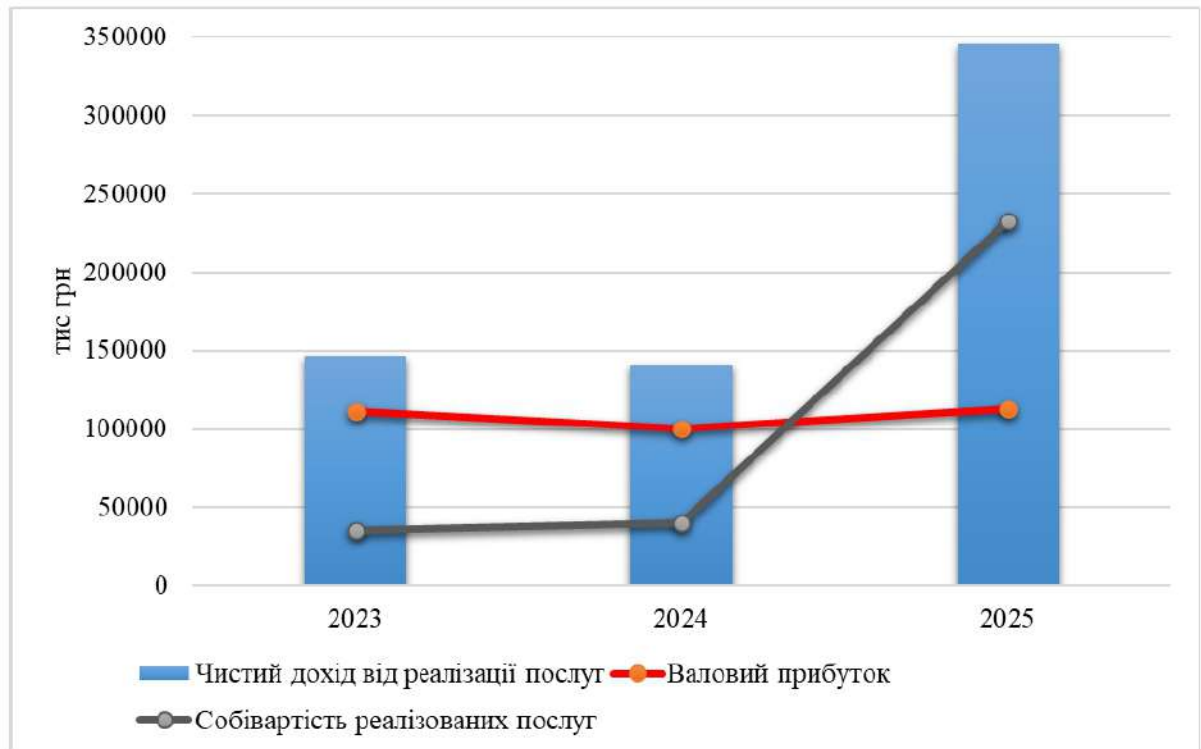


Рис. 2.3. Динаміка фінансових показників ТОВ «Global Ocean Link» у 2023–2025 рр. Джерело: [31].

Таблиця 2.6

Динаміка та структура витрат ТОВ «Global Ocean Link» у 2023–2025 рр.,
тис.грн

Показник/роки	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023, тис. грн	Темп зростання 2025/2023, %	Частка у структурі витрат 2025 р., %
Собівартість реалізованих послуг	35 238	40 472	232 840	197 602	660,8	66,8
Адміністративні витрати	45 228	51 063	48 290	3 062	106,8	13,9
Витрати на збут	21 234	24 604	28 189	6 955	132,8	8,1
Інші операційні витрати	35 754	38 115	33 082	-2 672	92,5	9,5
Фінансові витрати	435	297	5 988	5 553	1 376,6	1,7
Разом витрати	137 889	154 551	348 389	210 500	252,7	100,0

Джерело: складено за даними фінансової звітності компанії [31].

Дані табл. 2.6 свідчать, що у 2023–2025 рр. витрати ТОВ «Global Ocean Link» мали тенденцію до суттєвого зростання. Загальна сума зазначених витрат збільшилася зі 137 889 тис. грн у 2023 р. до 348 389 тис. грн у 2025 р., тобто на 210 500 тис. грн, або у 2,5 разів. Така динаміка пояснюється насамперед різким збільшенням собівартості реалізованих послуг, яка зросла з 35 238 тис. грн у 2023 р. до 232 840 тис. грн у 2025 р.

У структурі витрат 2025 р. найбільшу частку займає собівартість реалізованих послуг – 66,8 %. Це означає, що основне витратне навантаження компанії пов'язане саме з організацією та забезпеченням логістичних послуг: перевезеннями, експедируванням, залученням контрагентів, оплатою супутніх логістичних операцій та іншими витратами, безпосередньо пов'язаними з виконанням замовлень клієнтів. Порівняно з 2023 р. собівартість збільшилася на 197 602 тис. грн, а її темп зростання становив 660,8 %. Це є головним фактором погіршення операційної маржинальності компанії.

Другою за значенням статтею витрат у 2025 р. були адміністративні витрати, частка яких становила 13,9 %. У 2023–2025 рр. вони зросли лише на 3 062 тис. грн, або на 6,8 %. Порівняно з динамікою чистого доходу та собівартості таке зростання є помірним. Це свідчить, що управлінські витрати компанії залишалися відносно контрольованими і не були основною причиною зниження прибутковості.

Інші операційні витрати у 2025 р. становили 33 082 тис. грн, або 9,5 % загальної суми зазначених витрат. Порівняно з 2023 р. вони зменшилися на 2 672 тис. грн, що можна оцінити позитивно. Водночас їх частка залишається помітною, тому компанії доцільно продовжувати деталізований контроль цієї статті, оскільки вона може включати різні витрати, пов'язані з операційним супроводом логістичної діяльності.

Витрати на збут у 2025 р. становили 28 189 тис. грн, або 8,1 % структури витрат. За 2023–2025 рр. вони зросли на 6 955 тис. грн, або на 32,8 %. Така динаміка може бути пов'язана з активізацією роботи з клієнтами, пошуком

нових замовлень, підтримкою продажів логістичних послуг та необхідністю збереження конкурентних позицій компанії в умовах нестабільного ринку.

Фінансові витрати у 2025 р. становили 5 988 тис. грн, або 1,7 % загальної суми зазначених витрат. Незважаючи на невелику частку у структурі, саме ця стаття має найбільший темп зростання – 1 376,6 % порівняно з 2023 р. Це свідчить про посилення ролі позикового фінансування та зростання вартості обслуговування боргових зобов'язань. У подальшому це може негативно впливати на чистий прибуток, тому фінансові витрати потребують окремого контролю.

Отже, структура витрат ТОВ «Global Ocean Link» у 2025 р. є нерівномірною: дві третини всіх зазначених витрат припадають на собівартість реалізованих послуг. Саме ця стаття є головним об'єктом для пошуку резервів підвищення ефективності діяльності компанії. Основними напрямками оптимізації можуть бути перегляд умов співпраці з перевізниками та підрядниками, підвищення завантаження транспортних ресурсів, оптимізація маршрутів, розвиток мультимодальних рішень, автоматизація контролю витрат за замовленнями та посилення управління маржинальністю окремих видів логістичних послуг.

Більш детально структуру операційних витрат за елементами наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Елементи операційних витрат у 2023–2025 рр., тис. грн

Елемент операційних витрат	2023	2024	2025	Частка у 2025 р., %
Матеріальні затрати	4 933	4 644	4 231	1,3
Витрати на оплату праці	53 876	54 653	55 099	17,0
Відрахування на соціальні заходи	10 420	10 719	11 572	3,6
Амортизація	4 582	5 363	9 855	3,0
Інші операційні витрати	64 275	70 600	244 253	75,2
Разом	138 086	145 979	325 010	100,0

Джерело: складено автором за даними [31].

Структура операційних витрат показує, що у 2025 р. домінуючою статтею були інші операційні витрати, частка яких становила 75,2 %. Саме ця стаття зросла найбільш суттєво: з 64 275 тис. грн у 2023 р. до 244 253 тис. грн у 2025 р. Для транспортно-експедиторської компанії до цієї групи можуть входити різноманітні витрати, пов'язані з організацією перевезень, оплатою послуг контрагентів, логістичним супроводом, операційними платежами та іншими витратами, які безпосередньо залежать від обсягу наданих послуг.

Витрати на оплату праці у 2023–2025 рр. залишалися відносно стабільними: 53 876 тис. грн у 2023 р., 54 653 тис. грн у 2024 р. та 55 099 тис. грн у 2025 р. Це означає, що різке зростання доходу у 2025 р. не було пов'язане з пропорційним збільшенням витрат на персонал. Така ситуація може свідчити про підвищення завантаження працівників, зміну структури операцій або залучення зовнішніх ресурсів для виконання частини логістичних процесів.

Амортизація зросла з 4 582 тис. грн у 2023 р. до 9 855 тис. грн у 2025 р., що відображає збільшення вартості основних засобів. Це пов'язано з розширенням матеріальної бази компанії, але одночасно підвищує постійне витратне навантаження на фінансовий результат.

На основі фінансових результатів можна розрахувати основні показники операційної ефективності (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Показники операційної ефективності у 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025
Валова маржа, %	Валовий прибуток / Чистий дохід $\times 100$	75,9	71,3	32,6
Операційна маржа, %	Операційний прибуток / Чистий дохід $\times 100$	19,9	6,3	4,5
Чиста маржа, %	Чистий прибуток / Чистий дохід $\times 100$	18,3	5,6	2,5
Частка собівартості у доході, %	Собівартість / Чистий дохід $\times 100$	24,1	28,7	67,4
Дохід на одного працівника, тис. грн	Чистий дохід / Середня кількість працівників	1 420,7	1 305,5	2 903,6
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	Чистий прибуток / Середня кількість працівників	259,8	73,2	73,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності компанії [31].

Дані табл. 2.8 показують суперечливу динаміку ефективності. З одного боку, дохід на одного працівника у 2025 р. значно зріс і становив 2 903,6 тис. грн проти 1 420,7 тис. грн у 2023 р. Це позитивна тенденція, яка свідчить про зростання продуктивності персоналу за показником доходу. З іншого боку, чистий прибуток на одного працівника зменшився з 259,8 тис. грн у 2023 р. до 73,1 тис. грн у 2025 р. Отже, працівники забезпечують більший обсяг доходу, але кінцевий фінансовий результат на одного працівника знизився.

Найбільш проблемною є динаміка маржинальності. Валова маржа знизилася з 75,9 % у 2023 р. до 32,6 % у 2025 р., операційна маржа – з 19,9 % до 4,5 %, чиста маржа – з 18,3 % до 2,5 %. Це означає, що компанія розширила обсяги діяльності, але ефективність перетворення доходу на прибуток суттєво погіршилася.

Наступним напрямом аналізу є оцінка активів компанії та ефективності їх використання. Активи відображають ресурсну базу підприємства, яка забезпечує виконання логістичних операцій, обслуговування клієнтів та розвиток бізнесу (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка активів ТОВ «Global Ocean Link» у 2023–2025 pp., тис. грн

Показник/роки	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Темп зростання 2025/2023, %
Необоротні активи	69 128	158 126	187 442	118 314	271,2
Нематеріальні активи	7 731	7 485	6 907	-824	89,3
Незавершені капітальні інвестиції	5 817	49 797	28 328	22 511	486,9
Основні засоби	55 580	100 844	152 207	96 627	273,9
Оборотні активи	191 088	202 427	175 038	-16 050	91,6
Запаси	323	716	2 409	2 086	745,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	156 099	144 356	111 051	-45 048	71,1
Аванси видані	8 541	12 574	32 875	24 334	384,9
Грошові кошти	11 659	29 718	7 444	-4 215	63,9
Активи всього	260 216	360 553	362 480	102 264	139,3

Джерело: складено автором за даними балансу компанії [31].

За даними табл. 2.9 загальна вартість активів компанії зросла з 260 216 тис. грн у 2023 р. до 362 480 тис. грн у 2025 р., тобто на 102 264 тис. грн, або на 39,3 %. Основним джерелом такого зростання стало збільшення необоротних активів. Їх вартість зросла з 69 128 тис. грн у 2023 р. до 187 442 тис. грн у 2025 р. Це свідчить про посилення матеріально-технічної бази підприємства.

Основні засоби збільшилися з 55 580 тис. грн у 2023 р. до 152 207 тис. грн у 2025 р., тобто майже у 2,7 разів. Для логістичної компанії це може означати інвестиції у транспортні засоби, складську, офісну, технологічну або іншу інфраструктуру. Позитивним є те, що збільшення основних засобів створює основу для розширення діяльності. Водночас таке зростання потребує оцінки ефективності використання активів, оскільки основні засоби збільшують амортизаційні витрати та потребують фінансування.

Незавершені капітальні інвестиції у 2024 р. різко зросли до 49 797 тис. грн, а у 2025 р. зменшилися до 28 328 тис. грн. Це може свідчити про реалізацію інвестиційних проєктів та часткове введення активів в експлуатацію. Така динаміка узгоджується зі зростанням основних засобів у 2025 р.

Оборотні активи, навпаки, зменшилися з 191 088 тис. грн у 2023 р. до 175 038 тис. грн у 2025 р. Найбільш важливою зміною є скорочення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги з 156 099 тис. грн у 2023 р. до 111 051 тис. грн у 2025 р. Це позитивна тенденція, оскільки вона може свідчити про покращення роботи з оплатами клієнтів, прискорення інкасації боргів або зміну умов розрахунків.

Разом із тим грошові кошти зменшилися з 29 718 тис. грн у 2024 р. до 7 444 тис. грн у 2025 р. Це є проблемним сигналом для поточної ліквідності. Компанія наростила доходи та основні засоби, але на кінець 2025 р. мала значно менший обсяг грошових коштів, ніж на кінець 2024 р. Також суттєво зросли аванси видані – з 8 541 тис. грн у 2023 р. до 32 875 тис. грн у 2025 р.

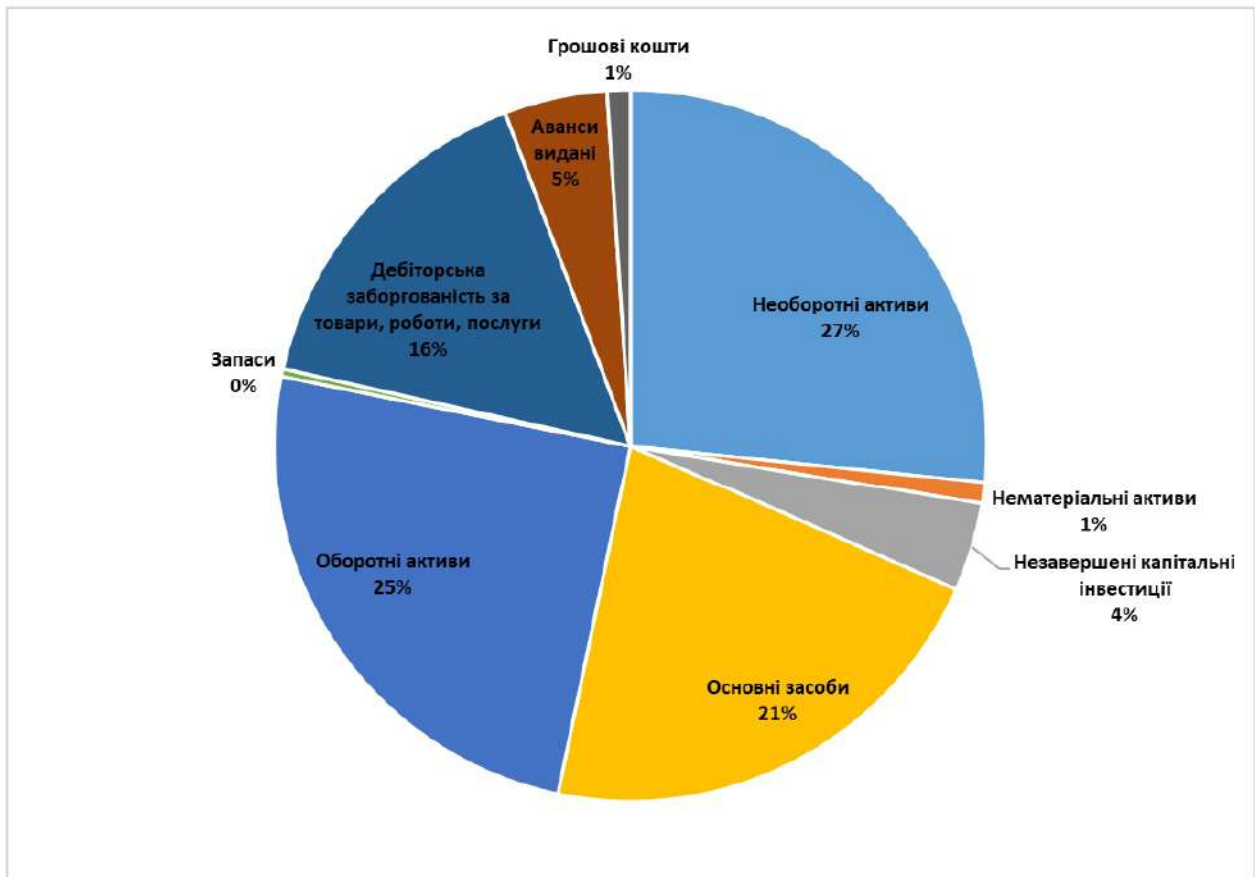


Рис. 2.4 Структура активів ТОВ «Global Ocean Link» у 2025 р.

Джерело: побудовано за даними балансу компанії [31].

Для оцінки того, наскільки ефективно компанія використовує активи, розраховано показники оборотності та рентабельності активів (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання активів у 2023–2025 рр.

Показник/роки	2023	2024	2025
Оборотність активів, разів	0,57	0,45	0,96
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	1,13	0,94	2,71
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	322	389	135
Рентабельність активів, %	10,5	2,5	2,4
Частка дебіторської заборгованості за товари в активах, %	60,0	40,0	30,6
Частка грошових коштів в активах, %	4,5	8,2	2,1

Джерело: розраховано автором за даними [31].

Оборотність активів у 2025 р. зросла до 0,96 проти 0,57 у 2023 р. Це означає, що кожна гривня активів у 2025 р. формувала 0,96 грн чистого доходу. Така динаміка є позитивною, оскільки вказує на підвищення інтенсивності використання ресурсної бази компанії.

Позитивною є також динаміка оборотності дебіторської заборгованості. У 2024 р. період погашення дебіторської заборгованості становив приблизно 389 днів, а у 2025 р. скоротився до 135 днів. Це означає, що компанія значно прискорила повернення коштів від клієнтів. Для транспортно-експедиторської діяльності це дуже важливо, оскільки затримка оплат клієнтами може призводити до проблем із розрахунками з перевізниками та іншими контрагентами.

Водночас рентабельність активів знизилася з 10,5 % у 2023 р. до 2,4 % у 2025 р. Це означає, що активи компанії стали генерувати більший дохід, але не відповідний прибуток. Отже, проблема полягає не лише в обсязі активів або доходів, а насамперед у витратності операційної моделі та зниженні маржинальності.

Наступним напрямом є аналіз джерел фінансування компанії. Він дозволяє оцінити, за рахунок яких ресурсів забезпечується діяльність підприємства: власного капіталу, довгострокових кредитів, короткострокових кредитів, кредиторської заборгованості або авансів клієнтів.

Таблиця 2.11

Динаміка джерел фінансування у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник/роки	2023	2024	2025	Темп зростання 2025/2023, %
Власний капітал	57 331	107 699	107 331	187,2
Довгострокові зобов'язання	0	30 304	58 192	-
Поточні зобов'язання	202 885	222 550	196 957	97,1
Короткострокові кредити банків	0	3 200	183	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	168 405	203 870	165 604	98,3
Аванси одержані	28 220	13 361	25 739	91,2
Усього зобов'язання	202 885	252 854	255 149	125,8
Баланс	260 216	360 553	362 480	139,3

Джерело: складено автором за даними балансу компанії [31].

За даними табл. 2.11 власний капітал компанії збільшився з 57 331 тис. грн у 2023 р. до 107 331 тис. грн у 2025 р. Найбільше зростання відбулося у 2024 р., що було пов'язано з дооцінкою необоротних активів. У 2025 р. власний капітал залишився майже на рівні 2024 р.

Довгострокові зобов'язання зросли з нуля у 2023 р. до 30 304 тис. грн у 2024 р. та 58 192 тис. грн у 2025 р. Це означає, що компанія почала активніше використовувати довгострокове позикове фінансування. З одного боку, довгострокові кредити можуть бути джерелом розвитку матеріальної бази, придбання або модернізації активів. З іншого боку, вони формують фінансові витрати, які вже помітно вплинули на чистий прибуток 2025 р.

Поточні зобов'язання у 2025 р. становили 196 957 тис. грн. Основною їх частиною є кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги – 165 604 тис. грн. Це означає, що компанія значною мірою фінансує операційну діяльність за рахунок розрахунків із постачальниками та контрагентами. Для експедиторської компанії це типова ситуація, але вона потребує контролю, оскільки затримка надходжень від клієнтів може погіршити здатність компанії своєчасно розраховуватися з перевізниками. На основі даних балансу розраховано показники фінансової стійкості (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості ТОВ «Global Ocean Link»

Показник	Формула	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії, %	Власний капітал / Баланс $\times 100$	22,0	29,9	29,6
Коефіцієнт фінансового ризику	Зобов'язання / Власний капітал	3,54	2,35	2,38
Частка довгострокових зобов'язань у пасивах, %	Довгострокові зобов'язання / Баланс $\times 100$	0,0	8,4	16,1
Частка поточних зобов'язань у пасивах, %	Поточні зобов'язання / Баланс $\times 100$	78,0	61,7	54,3
Частка власного капіталу у пасивах, %	Власний капітал / Баланс $\times 100$	22,0	29,9	29,6

Джерело: розраховано автором за даними балансу компанії [31].

Коефіцієнт автономії у 2023 р. становив 22,0 %, у 2024 р. зріс до 29,9 %, а у 2025 р. становив 29,6 %. Позитивним є те, що порівняно з 2023 р. фінансова незалежність компанії зросла. Водночас рівень автономії залишається нижчим

за бажаний орієнтир для стабільного фінансування, оскільки більша частина активів фінансується за рахунок зобов'язань.

Коефіцієнт фінансового ризику зменшився з 3,54 у 2023 р. до 2,38 у 2025 р. Це означає, що на 1 грн власного капіталу у 2025 р. припадало 2,38 грн зобов'язань. Показник кращий, ніж у 2023 р., але все ще свідчить про значну залежність компанії від позикових і залучених джерел фінансування.

Важливою тенденцією є зміна структури зобов'язань. Частка поточних зобов'язань у пасивах зменшилася з 78,0 % у 2023 р. до 54,3 % у 2025 р., тоді як частка довгострокових зобов'язань зросла до 16,1 %. З погляду фінансової стійкості це частково позитивно, оскільки довгострокове фінансування менш ризиковане для поточної платоспроможності, ніж короткострокові зобов'язання. Однак воно збільшує фінансові витрати, що вже проявилось у 2025 р.

Наступним важливим елементом аналізу є оцінка ліквідності та платоспроможності компанії (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Показники ліквідності ТОВ «Global Ocean Link» у 2023–2025 рр.

Показник	Формула	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,94	0,91	0,89
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,94	0,91	0,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,06	0,13	0,04
Чистий оборотний капітал, тис. грн	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	-11 797	-20 123	-21 919

Джерело: розраховано автором за даними балансу компанії [31].

Дані табл. 2.15 свідчать, що протягом 2023–2025 рр. коефіцієнт поточної ліквідності був нижчим за 1. У 2023 р. він становив 0,94, у 2024 р. – 0,91, у 2025 р. – 0,89. Це означає, що оборотних активів компанії недостатньо для повного покриття поточних зобов'язань. Така ситуація є ризиковою, особливо

для компанії, яка працює з великою кількістю контрагентів, перевізників і клієнтів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності майже повторює динаміку поточної ліквідності, оскільки запаси займають незначну частку в оборотних активах компанії. У 2025 р. він становив 0,88. Це означає, що навіть без урахування запасів компанія не має достатнього обсягу швидко реалізованих активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 р. знизився до 0,04. Це означає, що грошові кошти покривають лише близько 4 % поточних зобов'язань. Такий рівень є низьким і свідчить про потребу в посиленні управління грошовими потоками, прискоренні отримання оплат від клієнтів та оптимізації строків розрахунків із контрагентами.

Чистий оборотний капітал протягом усього періоду був від'ємним: -11 797 тис. грн у 2023 р., -20 123 тис. грн у 2024 р. та -21 919 тис. грн у 2025 р. Це означає, що частина поточних зобов'язань не покривається оборотними активами. Для компанії це є сигналом про необхідність підвищення ліквідності та більш жорсткого контролю фінансового циклу.

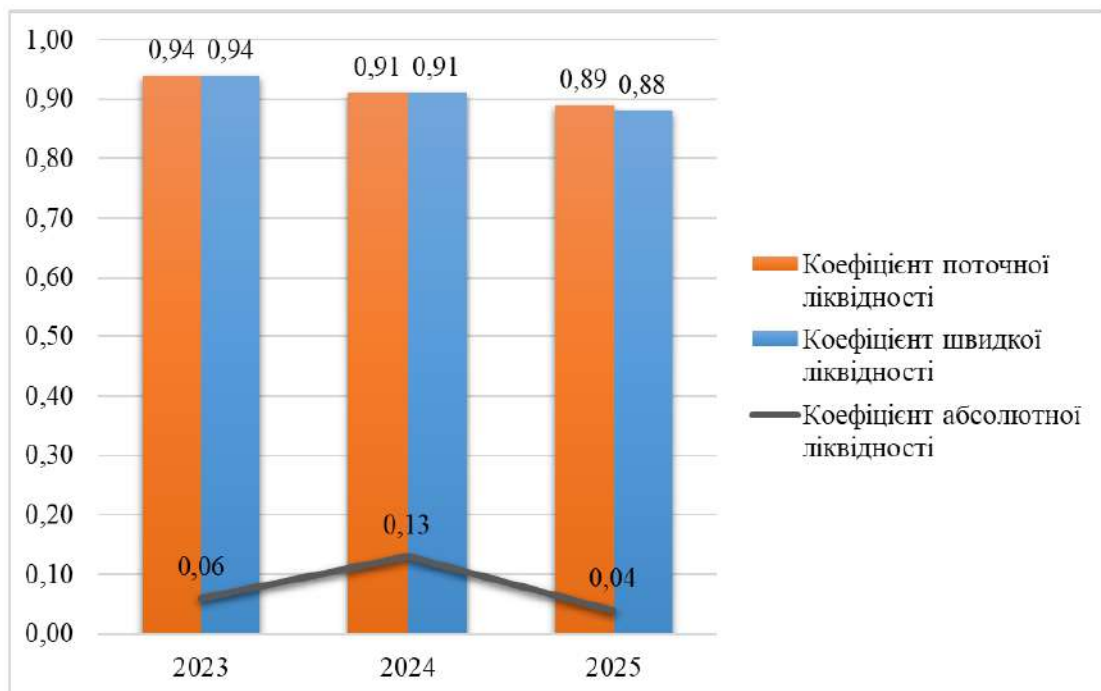


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Global Ocean Link».

Джерело: побудовано за даними балансу компанії [31].

Далі доцільно оцінити рентабельність компанії, оскільки саме вона показує, наскільки ефективно підприємство перетворює дохід, активи та капітал у прибуток.

Таблиця 2.14

Показники рентабельності ТОВ «Global Ocean Link» у 2023–2025 рр., %

Показник	2023	2024	2025
Валова рентабельність продажів	75,9	71,3	32,6
Операційна рентабельність продажів	19,9	6,3	4,5
Чиста рентабельність продажів	18,3	5,6	2,5
Рентабельність активів	10,5	2,5	2,4
Рентабельність власного капіталу	53,2	9,6	8,1

Джерело: розраховано автором за даними [31].

Рентабельність компанії у 2023–2025 рр. суттєво знизилася. Найбільш показовим є зменшення чистої рентабельності продажів з 18,3 % у 2023 р. до 2,5 % у 2025 р. Це означає, що у 2023 р. кожні 100 грн чистого доходу забезпечували 18,3 грн чистого прибутку, а у 2025 р. – лише 2,5 грн. Для компанії, яка наростила чистий дохід більш ніж удвічі, така динаміка свідчить про втрату частини економічної ефективності.

Рентабельність активів також знизилася з 10,5 % до 2,4 %. Це свідчить, що збільшення активів не супроводжується пропорційним зростанням прибутку. Рентабельність власного капіталу зменшилася з 53,2 % у 2023 р. до 8,1 % у 2025 р. Таке зниження пояснюється одночасним збільшенням власного капіталу і зменшенням чистого прибутку порівняно з 2023 р.

Окремо необхідно оцінити ділову активність компанії, тобто швидкість обороту активів, дебіторської та кредиторської заборгованості (табл.2.15).

У 2025 р. ділова активність компанії покращилася. Оборотність активів зросла до 0,96, а оборотність дебіторської заборгованості – до 2,71. Період погашення дебіторської заборгованості скоротився до 135 днів. Це позитивна тенденція, оскільки вона знижує ризик відволікання коштів у розрахунки з клієнтами.

Таблиця 2.15

Показники ділової активності ТОВ «Global Ocean Link» у 2023–2025 pp.

Показник	2023	2024	2025
Оборотність активів, разів	0,57	0,45	0,96
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	1,13	0,94	2,71
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	322	389	135
Оборотність кредиторської заборгованості за собівартістю, разів	0,21	0,22	1,26
Орієнтовний період погашення кредиторської заборгованості, днів	1 771	1 679	289

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності.

Разом із тим кредиторська заборгованість залишається значною. У 2025 р. її період погашення, розрахований на основі собівартості, скоротився до 289 днів. Це свідчить про певне прискорення розрахунків із постачальниками та контрагентами. Однак значний обсяг кредиторської заборгованості все одно залишається фактором ризику, особливо за умов низької абсолютної ліквідності.

2.3. Оцінка проблем та резервів підвищення ефективності діяльності компанії «Global Ocean Link»

Проведений аналіз виявив наступні проблеми ефективності діяльності компанії «Global Ocean Link» (табл.2.16). Однією з ключових проблем є різке зниження ефективності перетворення доходу у прибуток. Це означає, що додатковий дохід значною мірою поглинається витратами, а не трансформується у чистий фінансовий результат.

Другою важливою проблемою є зростання ролі позикового фінансування. Залучення кредитних ресурсів саме по собі не є негативним явищем, оскільки воно може бути пов'язане з інвестиціями в основні засоби, транспортну інфраструктуру, контейнерне обладнання, складські потужності або розвиток сервісної моделі. Однак проблема виникає тоді, коли зростання боргового навантаження не супроводжується достатнім приростом чистого прибутку та грошових коштів.

Таблиця 2.16

Основні проблеми ефективності діяльності компанії «Global Ocean Link»

Група проблем	Конкретна проблема	Аналітичне підтвердження	Можливий наслідок	Напрямок вирішення
Витратні проблеми	Швидке зростання собівартості послуг	У 2025 р. собівартість зросла до 232 840 тис. грн проти 40 472 тис. грн у 2024 р.	Зниження валової маржі, тиск на прибутковість	Оптимізація маршрутів, контроль тарифів перевізників, управління витратами за видами послуг
Фінансові проблеми	Зростання фінансових витрат	Фінансові витрати зросли з 297 тис. грн у 2024 р. до 5 988 тис. грн у 2025 р.	Зменшення чистого прибутку, підвищення залежності від кредитного фінансування	Перегляд структури боргу, контроль вартості кредитів, планування грошових потоків
Проблеми ліквідності	Зниження грошових коштів	Грошові кошти зменшилися з 29 718 тис. грн у 2024 р. до 7 444 тис. грн у 2025 р.	Ризик нестачі коштів для поточних платежів	Прискорення оплати рахунків клієнтами, контроль дебіторської заборгованості
Боргове навантаження	Зростання довгострокових кредитів банків	Довгострокові кредити зросли з 30 304 тис. грн у 2024 р. до 57 823 тис. грн у 2025 р.	Підвищення фінансової залежності	Оптимізація джерел фінансування, залучення дешевших ресурсів, контроль інвестиційних проєктів
Операційні проблеми	Залежність від перевізників, портів, митниці та прикордонної інфраструктури	Компанія працює з морськими, автомобільними, залізничними та мультимодальними перевезеннями	Затримки доставки, штрафи, зниження якості сервісу	Відбір надійних партнерів, цифровий контроль перевезень, резервні маршрути
Ринкові проблеми	Конкуренція та чутливість клієнтів до ціни	Логістичний ринок України працює в умовах воєнних ризиків, зміни маршрутів і зростання витрат	Втрата клієнтів, зниження маржі	Розвиток комплексних послуг, підвищення якості сервісу, клієнтська аналітика
Управлінські проблеми	Недостатня деталізація управління ефективністю за маршрутами та клієнтами	У плані розділу визначено потребу в аналітиці витрат за маршрутами, клієнтами та видами послуг	Неможливість швидко виявляти збиткові напрями	Впровадження управлінської звітності та системи ключових показників ефективності

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

Третьою проблемою є значний обсяг дебіторської заборгованості. Позитивним є те, що у 2025 р. цей показник зменшився. Однак навіть після зменшення він залишається значним і перевищує суму грошових коштів майже у 15 разів. Це означає, що суттєва частина ресурсів компанії знаходиться не у формі грошей, а у формі заборгованості клієнтів. Для транспортно-експедиторської компанії це особливо чутливо, оскільки вона має своєчасно оплачувати послуги перевізників, портів, складів, митних брокерів, страхових компаній та інших контрагентів.

Четвертою проблемою є висока залежність від поточної кредиторської заборгованості. Це свідчить, що компанія активно використовує відстрочку платежів перед постачальниками та партнерами. Такий підхід може підтримувати оборотність, але за несприятливих умов створює ризик погіршення відносин із контрагентами, втрати цінових переваг, вимоги попередньої оплати або зниження довіри з боку перевізників.

П'ятою проблемою є ризиковість транспортно-експедиторської діяльності. Найбільш суттєвими серед них є несвоєчасна оплата послуг клієнтами, помилки в документах, затримки вантажів, пошкодження або втрата вантажу, несправність транспортного засобу, відсутність комунікації з перевізником, різке зростання собівартості перевезення, черги на кордоні, валютні коливання та підвищення цін на паливо. Ризики діяльності компанії «Global Ocean Link» наведено у табл.2.17.

Таблиця 2.17

Ризики діяльності компанії «Global Ocean Link»

Група ризиків	Приклад ризику	Вплив на діяльність	Показник ефективності, на який впливає ризик	Заходи реагування
Клієнтські ризики	Несвоєчасна оплата послуг	Зниження грошового обороту, нестача коштів для розрахунків з перевізниками	Грошові кошти, ліквідність, оборотність дебіторської заборгованості	Кредитні ліміти для клієнтів, авансові платежі, контроль строків оплати

Продовження табл.2.17

Документальні ризики	Помилки у супровідних документах	Затримка вантажу, додаткові витрати, штрафи	Собівартість, строк доставки, якість сервісу	Попередня перевірка документів, електронний документообіг, стандартизовані інструкції для клієнтів
Ризики перевізників	Спізнання, поломка транспорту, відсутність комунікації	Зрив доставки, простій, претензії клієнтів	Витрати, репутація, повторні замовлення	Рейтинг перевізників, резервні перевізники, цифровий моніторинг маршруту
Вантажні ризики	Пошкодження або втрата вантажу	Компенсаційні витрати, претензії, втрата клієнта	Інші операційні витрати, якість сервісу	Страхування, сюрвей, перевірка пакування та умов перевезення
Інфраструктурні ризики	Черги на кордоні, затримки в портах, обмеження маршрутів	Подовження строків доставки, зростання витрат	Собівартість, строк доставки, маржинальність	Альтернативні маршрути, мультимодальні схеми, планування запасу часу
Валютні ризики	Коливання курсу валют	Зміна доходів і витрат за міжнародними контрактами	Прибуток, фінансовий результат	Валютне планування, прив'язка тарифів до валюти витрат
Фінансові ризики	Зростання відсоткових витрат	Зменшення прибутку до оподаткування та чистого прибутку	Фінансові витрати, чистий прибуток	Переговори з банками, контроль боргового навантаження
Управлінські ризики	Недостатній контроль витрат за напрямками	Невиявлення збиткових маршрутів і клієнтів	Маржинальність, рентабельність продажів	Управлінська аналітика за маршрутами, клієнтами і видами послуг

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

На основі наведених ризиків сформуємо матрицю ризиків компанії (рис. 2.6).

Для підсумкової оцінки доцільно використати аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз компанії (табл.2.18).

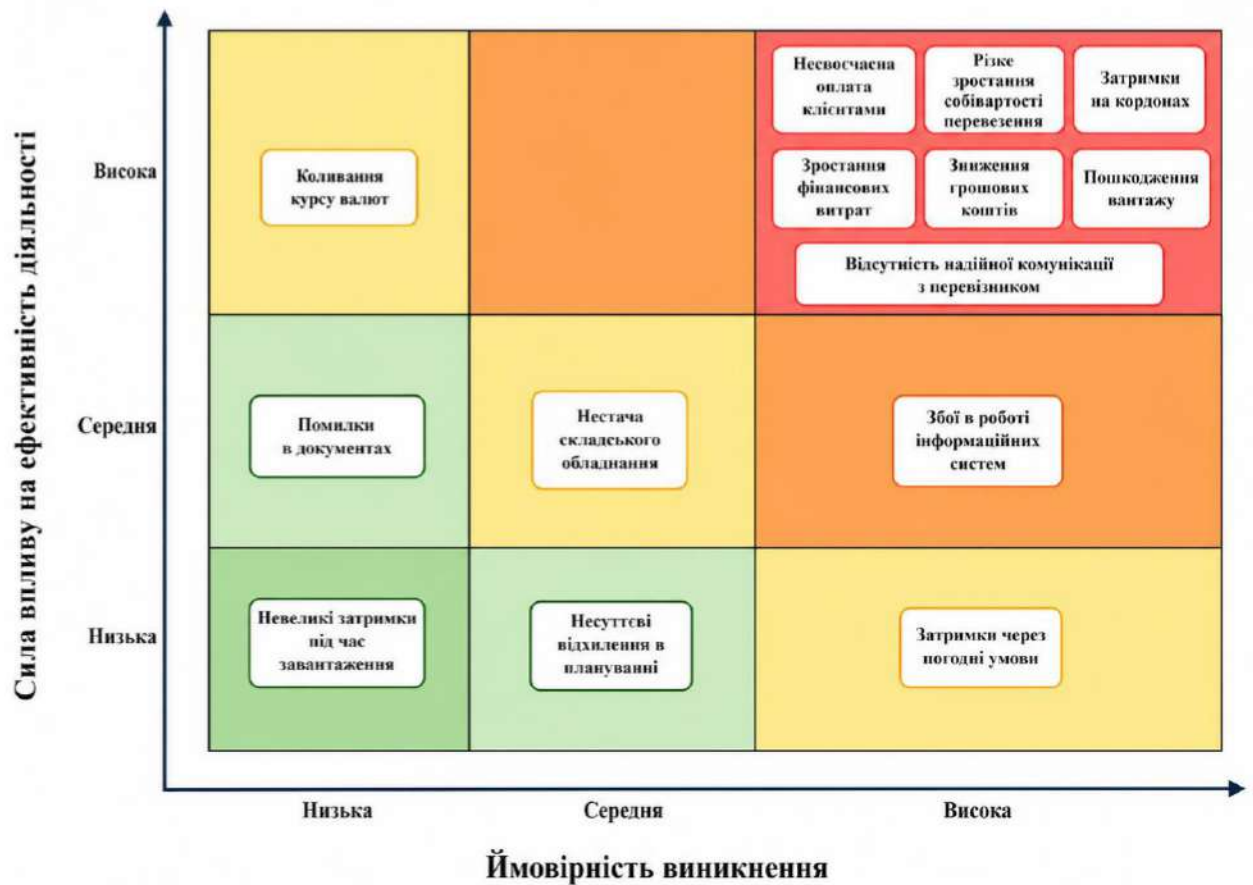


Рис. 2.6 – Матриця ризиків компанії «Global Ocean Link».

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2.18

SWOT-аналіз компанії «Global Ocean Link»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи на ринку з 2009 року	Висока залежність від зовнішніх перевізників та інфраструктури
Комплексна сервісна модель: перевезення, митне оформлення, складська логістика, страхування, сюрвей	Значне зростання собівартості у 2025 р.
Міжнародна присутність в Україні, Польщі та Литві	Зростання довгострокового кредитного навантаження
Досвід мультимодальних та інтермодальних перевезень	Зменшення грошових коштів у 2025 р.
Наявність власної цифрової інфраструктури та рух до електронного документообігу	Потреба в поглибленій аналітиці витрат за клієнтами, маршрутами і видами послуг
Партнерська мережа та досвід роботи з міжнародними клієнтами	Висока чутливість до валютних, інфраструктурних і воєнних ризиків

Продовження табл.2.18

Можливості	Загрози
Розвиток мультимодальних маршрутів через країни Європейського Союзу	Воєнні ризики та пошкодження транспортної інфраструктури
Зростання попиту на комплексні логістичні рішення	Черги на кордонах, затримки у портах і на митниці
Розвиток складської логістики та митного оформлення	Зростання вартості перевезень, пального, страхування і фрахту
Цифровізація транспортно-експедиторських послуг	Посилення конкуренції на ринку логістики
Створення системи управління ризиками	Валютні коливання та зростання фінансових витрат
Розвиток клієнтської аналітики та персоналізованого сервісу	Несвоєчасна оплата клієнтами та збільшення дебіторської заборгованості

Джерело: авторська розробка

Результати SWOT-аналізу показують, що Global Ocean Link має достатньо сильну основу для подальшого розвитку. До головних переваг належать досвід, комплексність послуг, міжнародна присутність, мультимодальна спеціалізація та цифровий потенціал. Однак слабкими місцями залишаються витратність, фінансова залежність, ризики ліквідності, значний вплив контрагентів і потреба в більш точному управлінні маржинальністю.

Висновки до розділу 2

«Глобал Оушен Лінк» є досвідченою українською транспортно-експедиторською компанією з міжнародною присутністю, розвиненою сервісною моделлю та широким переліком логістичних послуг. Сильними сторонами компанії є досвід роботи з 2009 року, географія офісів в Україні та країнах Європейського Союзу, комплексність послуг, робота з контейнерними і мультимодальними перевезеннями, наявність митного та складського напрямку, а також поступове нарощування ресурсного потенціалу. Разом із цим компанія працює у складному зовнішньому середовищі, яке характеризується

воєнними ризиками, змінами маршрутів, конкуренцією, валютними коливаннями, залежністю від перевізників і потребою в цифровізації.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у 2025 р. ТОВ «Global Ocean Link» суттєво розширило масштаби діяльності, однак це не призвело до відповідного зростання чистого прибутку. Компанія демонструє здатність нарощувати дохід, активи та операційний обсяг, однак головними проблемами залишаються зростання собівартості, зниження маржинальності, збільшення фінансових витрат, недостатня ліквідність та від'ємний чистий оборотний капітал.

З виробничо-господарської точки зору компанія має сильні передумови для розвитку: комплексну сервісну модель, досвід мультимодальних перевезень, міжнародну присутність, транспортні та складські ресурси, клієнтську базу та здатність працювати в умовах складного зовнішнього середовища. Водночас фінансово-економічні результати показують, що ключовим завданням є не просто збільшення доходу, а підвищення ефективності кожної гривні доходу.

Отже, основними проблемами ефективності діяльності Global Ocean Link є: швидке зростання собівартості, зниження чистої маржі, збільшення фінансових витрат, зростання кредитного навантаження, зменшення грошових коштів, значна дебіторська та кредиторська заборгованість, залежність від перевізників, інфраструктурні ризики та необхідність подальшої цифровізації управління. Ці проблеми не свідчать про кризовий стан компанії, оскільки вона демонструє значне зростання доходу та розширення активів. Однак вони показують, що подальший розвиток має бути не екстенсивним, а інтенсивним, тобто орієнтованим на підвищення прибутковості кожного маршруту, клієнта, виду послуг і використаного ресурсу.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ПРОЄКТУ

3.1. Передумови інфраструктурного проєкту GOL на кордоні з ЄС

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Глобал Оушен Лінк» є розвиненою транспортно-логістичною компанією, яка має значний досвід роботи у сфері контейнерних, мультимодальних, автомобільних, залізничних, митних і складських послуг. Компанія працює на ринку транспортно-логістичних послуг з 2009 року, позиціонує себе як один із провідних операторів мультимодальних та інтермодальних контейнерних перевезень в Україні, а також має міжнародну присутність через офіси в Україні, Польщі та Литві. Така сервісна модель створює передумови для переходу від класичної експедиторської діяльності до більш складної моделі логістичного оператора, який не лише організовує перевезення, а й контролює ширший ланцюг створення логістичної цінності.

Одним із таких напрямів є розвиток власної або партнерської логістичної інфраструктури на західному кордоні України, наприклад реалізація інфраструктурного проєкту у селі Соломоново на Закарпатті. Його значення полягає не лише у створенні нового складського об'єкта, а у формуванні прикордонного логістичного хаба для управління товарними потоками між Україною та Європейським Союзом. Такий хаб може виконувати функції приймання, зберігання, сортування, консолідації, деконсолідації, пакування, митної підготовки, перевантаження і подальшої дистрибуції вантажів.

У сучасних умовах ефективність транспортно-експедиторської компанії визначається не тільки здатністю знайти перевізника та організувати маршрут, а й можливістю контролювати критичні ділянки логістичного ланцюга. Для Global Ocean Link такими ділянками є обробка вантажів біля кордону, митна підготовка, складське зберігання, координація автомобільного та залізничного

транспорту, цифровий супровід доставки та забезпечення прогнозованих строків переміщення вантажів. Якщо ці процеси повністю залежать від сторонніх складів, терміналів або партнерів, компанія має обмежений вплив на якість сервісу, швидкість обробки вантажів і кінцеву собівартість послуги.

Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах переорієнтації частини українських вантажопотоків на західний напрям. Після 2022 року роль автомобільних, залізничних і мультимодальних маршрутів через країни ЄС суттєво зростає. Для логістичних компаній це створило нові можливості, але водночас посилило навантаження на прикордонну інфраструктуру, збільшило ризики затримок, ускладнило планування строків доставки та підвищило залежність від пропускнуєї спроможності пунктів перетину кордону. У таких умовах компанія, яка має власний або контрольований прикордонний логістичний вузол, отримує перевагу перед конкурентами, оскільки може швидше обробляти вантажі, краще управляти потоками та пропонувати клієнтам комплексні рішення.

Вибір західного прикордонного напрямку для реалізації проєкту є обґрунтованим як з ринкової, так і з інфраструктурної точки зору. Українська логістика після початку повномасштабної війни працює в умовах зміни традиційних маршрутів, обмежень морської логістики, зростання ролі сухопутних коридорів і необхідності більш тісної інтеграції з транспортною системою Європейського Союзу. У таких умовах західні області України, зокрема Закарпатська область, набули значення не лише транзитної території, а й потенційної зони розміщення логістичних хабів, які здатні обслуговувати імпорتنі, експортні та транзитні вантажопотоки.

Розташування проєкту у селі Соломоново є особливо вигідним через близькість до кордонів з Угорщиною та Словаччиною. Логістичний комплекс розташовуватиметься на відстані близько 2 км від кордону з Угорщиною, 2,9 км від кордону зі Словаччиною та 2,3 км від терміналу Чоп-Ліски, де стикаються українська та європейська залізничні колії. Така локація дозволяє поєднати автомобільну, залізничну та складську логістику, а також

сформувати зручну платформу для роботи з вантажами, що переміщуються між Україною та країнами ЄС.

Додатковою передумовою є державний курс на розвиток прикордонної інфраструктури. У 2024 році було схвалено Стратегію розвитку та розбудови прикордонної інфраструктури з країнами Європейського Союзу та Республікою Молдова до 2030 року [33]. Це свідчить про те, що розвиток прикордонних логістичних потужностей відповідає не лише інтересам окремих компаній, а й загальній державній політиці інтеграції України до європейського економічного та транспортного простору. Для Global Ocean Link це створює сприятливе інституційне середовище для розвитку проєкту, оскільки ринок потребує не окремих перевезень, а системних логістичних рішень на стику української та європейської інфраструктури.

Важливою інфраструктурною передумовою є розвиток залізничного сполучення європейського стандарту на напрямку Чоп – Ужгород. Будівництво європейської колії 1435 мм у цьому регіоні розглядається як один із проєктів інтеграції української залізничної інфраструктури до європейської транспортної системи [34]. Для проєкту GOL це має практичне значення, оскільки близькість до залізничного вузла Чоп підвищує потенціал мультимодальності, тобто поєднання автомобільного, залізничного та складського етапів доставки (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Передумови створення логістичного комплексу GOL на кордоні з ЄС

Група передумов	Зміст передумови	Значення для проєкту GOL
Географічні	Розташування у Закарпатській області біля кордонів з Угорщиною та Словаччиною	Доступ до напрямків Центральної та Східної Європи
Транспортні	Близькість до терміналу Чоп-Ліски, трас М-06 та Е-50	Можливість поєднання автомобільної, залізничної та складської логістики
Ринкові	Зростання попиту на комплексні логістичні послуги між Україною та ЄС	Формування клієнтської бази серед трейдерів, ритейлерів, дистриб'юторів, виробників

Продовження табл.3.1

Інституційні	Державний курс на розвиток прикордонної інфраструктури до 2030 року	Відповідність проєкту стратегічним напрямом розвитку транспортної системи
Операційні	Потреба у скороченні часу обробки та підготовки вантажів до перетину кордону	Підвищення швидкості, прогнозованості та якості логістичного сервісу
Фінансові	Потреба компанії у нових джерелах доходу з вищою доданою вартістю	Диверсифікація доходів і зниження залежності від коливань транспортних ставок
Конкурентні	Зростання ролі інтегрованих логістичних операторів	Посилення позицій Global Ocean Link на ринку комплексної логістики

Джерело: авторська розробка

Отже, проєкт у Соломоново має не випадковий, а стратегічно обґрунтований характер. Він розміщується у точці, де перетинаються інтереси українських експортерів, європейських імпортерів, транспортних операторів, складських компаній, митних брокерів і міжнародних торговельних мереж. Саме така концентрація логістичного попиту створює передумови для формування ефективного прикордонного хаба (рис.3.1).

За своєю концепцією інфраструктурний проєкт GOL у Соломоново є багатофункціональним логістичним комплексом класу A+, орієнтованим на управління товарними потоками між Україною та Європейським Союзом. Його площа становитиме 3,6 га, площа комплексу перевищить 13 500 м², склад матиме висоту 10 метрів, 16 докових воріт, інфраструктуру для вантажного транспорту та можливість подальшого розширення.

Проєкт орієнтований на логістику, дистрибуцію, електронну комерцію, 3PL/4PL-сервіси, легке виробництво та пакування. У цьому контексті 3PL-сервіси слід розуміти як послуги логістики третьої сторони, коли зовнішній оператор бере на себе складську, транспортну та частково інформаційну логістику клієнта. 4PL-сервіси мають ширший характер і передбачають управління ланцюгом постачання клієнта через координацію декількох логістичних провайдерів, перевізників, складів, митних брокерів та інформаційних систем.



Рис. 3.1. Розташування майбутнього логістичного хаба GOL. Джерело: авторська розробка

Концептуально майбутній хаб повинен виконувати чотири ключові функції. Перша функція – транспортно-розподільча. Вона передбачає приймання вантажів з України та ЄС, їх сортування, накопичення, консолідацію і подальше відправлення. Друга функція – складська. Вона включає короткострокове та середньострокове зберігання, комплектацію партій, пакування, маркування та підготовку вантажів до наступного етапу доставки. Третя функція – митно-сервісна. Вона пов'язана з підготовкою документів, митним супроводом, перевіркою вантажів і взаємодією з відповідними службами. Четверта функція – інформаційно-координаційна. Вона забезпечує цифровий контроль руху вантажів, прозорість операцій, оперативне інформування клієнтів і координацію учасників логістичного процесу (рис.3.2).

Таблиця 3.2

Основні параметри інфраструктурного проєкту GOL на кордоні з ЄС

Параметр	Характеристика
Місце розташування	Село Соломоново, Закарпатська область
Стратегічне положення	Поблизу кордонів з Угорщиною та Словаччиною
Площа ділянки	3,6 га
Площа комплексу	Понад 13 500 м ²
Клас складу	A+
Висота складу	10 м
Кількість докових воріт	16
Транспортна прив'язка	Термінал Чоп-Ліски, автомобільні траси М-06 та Е-50, залізничний вузол Чоп
Основні напрями використання	Логістика, дистрибуція, електронна комерція, 3PL/4PL-сервіси, легке виробництво, пакування
Потенційні клієнти	Трейдери, ритейлери, дистриб'ютори, виробничі компанії, аграрний сектор, фармацевтичний бізнес
Запуск першої секції	2027 рік
Запуск другої секції	2028 рік
Можливість розвитку	Передбачено подальше розширення

Джерело: авторська розробка

Інфраструктурний проєкт у Соломоново відповідає стратегічній логіці розвитку компанії та сучасним потребам ринку. Концептуальну модель логістичного комплексу представлено на рис.3.2.



Рис. 3.2. Концептуальна модель логістичного комплексу. Джерело: авторська розробка

Реалізація інфраструктурного проєкту дозволить компанії зменшити залежність від зовнішніх операторів, підвищити контроль над вантажопотоками, скоротити час обробки вантажів, розширити перелік послуг із вищою доданою вартістю та посилити конкурентні позиції на напрямку Україна – ЄС (рис.3.3).



Рис. 3.3 Еволюція інфраструктурної моделі GOL.

Джерело: авторська розробка

3.2. Організаційно-технологічна модель реалізації інфраструктурного проєкту

В основу організаційно-технологічної моделі проєкту доцільно покласти наявну сервісну спеціалізацію GOL. Компанія позиціонує себе як оператор мультимодальних та інтермодальних контейнерних перевезень, працює з 2009 року, має офіси в Україні, Польщі та Литві, а також надає комплекс послуг, серед яких контейнерні перевезення, мультимодальні перевезення, морські, залізничні, автомобільні та авіаперевезення, митне оформлення, складська логістика, страхування і сюрвей [31]. Це означає, що новий прикордонний хаб має стати інфраструктурним продовженням уже сформованої бізнес-моделі компанії, а не окремим непов'язаним проєктом.

Першим елементом організаційно-технологічної моделі є функціональне зонування логістичного комплексу. Воно визначає, які операції можуть виконуватися на території хаба, як розміщуються основні потоки вантажів, де здійснюється приймання, зберігання, митна підготовка, пакування, відвантаження та сервісне обслуговування транспорту.

Основною зоною комплексу має бути склад класу A+. Його призначення полягає у прийманні, зберіганні, сортуванні, комплектації та підготовці вантажів до подальшого переміщення. Наявність складу класу A+ є важливою для роботи з ритейлерами, дистриб'юторами, фармацевтичними компаніями, виробниками, аграрним сектором, операторами електронної комерції та міжнародними трейдерами. Такі клієнти потребують не просто площі для зберігання, а контрольованого, безпечного та технологічно організованого простору.

Окреме значення має докова зона. Проєкт передбачає 16 докових воріт, що створює можливість одночасної обробки кількох транспортних одиниць. Це важливо для скорочення часу очікування автомобілів, зменшення простоїв і підвищення пропускної спроможності комплексу. Докова зона має бути організована так, щоб розділяти вхідні та вихідні потоки, уникати перетину

маршрутів руху вантажівок і забезпечувати безпечне маневрування на території комплексу.

Важливою функціональною зоною є зона консолідації та деконсолідації вантажів. Консолідація дозволяє об'єднувати дрібні партії в більші відправлення для подальшого транспортування до країн ЄС або по Україні. Деконсолідація, навпаки, дає змогу розділяти великі імпорتنі партії на менші відправлення для регіональної дистрибуції. Саме ця зона формує одну з ключових переваг хаба, оскільки дозволяє управляти вантажопотоками не тільки за напрямом руху, а й за структурою товарних партій.

Окремо потрібно передбачити зону пакування, маркування та комплектації. Для сучасної логістики це вже не допоміжна операція, а джерело доданої вартості. У цій зоні можуть виконуватися перепакування, нанесення маркування, підготовка штрихкодів, формування замовлень, палетування, стрейчування, підготовка вантажів до роздрібної або гуртової дистрибуції. Особливо важливою така зона буде для електронної комерції, ритейлу, фармацевтики та дистриб'юторських компаній.

Митно-брокерська зона має забезпечити документальну, консультаційну та операційну підготовку вантажів до перетину кордону. GOL уже має компетенції у сфері митного оформлення, є зареєстрованим митним брокером і надає повний спектр послуг з митного оформлення вантажів. Тому розміщення митно-брокерської функції у прикордонному комплексі є логічним продовженням наявної спеціалізації компанії. Ця зона має включати робочі місця митних брокерів, зону перевірки документів, приміщення для взаємодії з клієнтами, а також операційний зв'язок зі складом і транспортним диспетчерським блоком.

Адміністративно-диспетчерський блок повинен виконувати функції управління комплексом. Він має координувати заїзд і виїзд транспорту, черговість обробки вантажів, розміщення вантажів у складі, роботу персоналу, взаємодію з перевізниками, клієнтами, митними брокерами та партнерами. У цьому блоці доцільно розмістити диспетчерську службу, комерційний відділ,

службу клієнтської підтримки, службу безпеки, ІТ-фахівців і керівника операційного майданчика.

Для ефективної роботи прикордонного хаба необхідно також передбачити зону очікування вантажного транспорту. Вона має бути організована так, щоб автомобілі не створювали заторів біля в'їзду, не блокували докові ворота та не погіршували безпеку руху. На цій території доцільно розмістити паркування, санітарно-побутові приміщення для водіїв, зону попередньої перевірки документів і систему електронної черги.

Таким чином, функціональне зонування комплексу має бути підпорядковане логіці руху вантажу: в'їзд – приймання – обробка – митна підготовка – відправка. Такий підхід дозволяє мінімізувати зайві переміщення вантажу всередині комплексу, скоротити час обробки, знизити ризики помилок і забезпечити прозорий контроль на кожному етапі.

Другим елементом організаційно-технологічної моделі є операційна модель хаба. Вона показує, як саме комплекс працюватиме з вантажопотоками. Для прикордонного проєкту GOL доцільно виділити два базові напрями: експортний і імпортний. Експортний потік формується тоді, коли вантаж надходить з регіонів України до прикордонного хаба, проходить приймання, облік, складську обробку, консолідацію, митну підготовку та далі відправляється до країн ЄС.

У цьому випадку хаб виконує роль фільтра і підготовчого центру перед перетином кордону. Його завдання полягає в тому, щоб вантаж прибував до кордону вже підготовленим документально, фізично та організаційно.

Імпортний потік має протилежну логіку. Вантаж надходить з країн ЄС до хаба, проходить приймання, митну або транзитну обробку, сортування, деконсолідацію та подальшу дистрибуцію по Україні. У такій моделі комплекс у Соломоново може виконувати роль першого логістичного пункту входу товару на територію України. Це дає змогу краще контролювати імпортні партії, швидше розподіляти їх за регіонами та зменшувати навантаження на склади клієнтів.

Операційна модель повинна також передбачати роботу з транзитними потоками. Частина вантажів може не потребувати тривалого зберігання, а проходити через комплекс у режимі крос-докінгу. Крос-докінг – це технологія швидкого перевантаження товару з одного транспортного засобу на інший без довгострокового зберігання. Для прикордонного хаба це особливо важливо, оскільки дозволяє скоротити час доставки, зменшити складські витрати та підвищити оборотність вантажопотоків.

З технологічної точки зору обробка вантажу повинна включати такі послідовні операції: попереднє бронювання часу прибуття, перевірка документів, в'їзд на територію, зважування або ідентифікація вантажу, приймання на склад, сканування, розміщення, внутрішнє переміщення, обробка, комплектація, митна підготовка, формування відвантажувальної партії, відвантаження та передача інформації клієнту. На кожному етапі має формуватися цифровий слід операції, тобто інформація про статус вантажу, місце його розміщення, відповідального працівника і час виконання операції.

Важливою умовою ефективності є використання системи управління складом. На сайті GOL зазначено, що компанія використовує систему управління складом, яку може інтегрувати із системами клієнтів для обміну даними щодо руху товарів [31]. Для нового хаба це означає необхідність впровадження єдиної інформаційної платформи, яка поєднає складські операції, транспортну диспетчеризацію, митні документи, клієнтський кабінет і фінансовий облік послуг.

Операційна модель хаба має бути побудована на принципі наскрізного управління потоком. Це означає, що компанія повинна бачити не окрему операцію, а весь ланцюг: від прибуття вантажу до передачі клієнту. Такий підхід дає змогу контролювати строки, уникати дублювання операцій, оптимізувати завантаження персоналу і техніки, а також підвищувати якість сервісу (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Основні бізнес-процеси логістичного комплексу GOL

Бізнес-процес	Зміст процесу	Результат процесу	Показник ефективності
Попереднє планування прибуття	Узгодження часу прибуття транспорту, попередня перевірка документів	Зменшення хаотичного прибуття вантажівок	Частка транспорту, що прибув за графіком
Приймання вантажу	Ідентифікація, перевірка кількості, якості та документів	Вантаж прийнято до обробки	Середній час приймання однієї партії
Складське розміщення	Розміщення вантажу у відповідній зоні складу	Вантаж доступний для подальшої обробки	Точність розміщення, кількість помилок
Зберігання	Тимчасове або середньострокове зберігання	Забезпечено збереження вантажу	Заповнюваність складу, втрати або пошкодження
Консолідація	Об'єднання кількох партій для відправки	Сформовано оптимальну транспортну партію	Кількість консолідованих партій
Деконсолідація	Розподіл великої партії на менші відправлення	Підготовлено партії для регіональної доставки	Середній час сортування
Пакування і маркування	Підготовка товару до подальшого перевезення або продажу	Вантаж відповідає вимогам клієнта	Кількість оброблених одиниць за зміну
Митна підготовка	Перевірка документів, консультації, підготовка декларацій	Вантаж підготовлено до митного оформлення	Частка вантажів без документальних помилок
Відвантаження	Передача вантажу перевізнику	Вантаж відправлено за маршрутом	Середній час відвантаження
Диспетчеризація транспорту	Координація заїзду, стоянки, докування і виїзду	Транспорт рухається без зайвих простоїв	Середній час перебування авто на території
Цифрове відстеження	Фіксація статусу вантажу в інформаційній системі	Клієнт отримує прозору інформацію	Частка операцій із цифровим статусом
Робота з клієнтами	Інформування, консультації, оформлення заявок	Підвищення задоволеності клієнтів	Рівень повторних звернень і скарг

Джерело: створено автором

Впровадження такої системи бізнес-процесів дозволить GOL не лише обробляти вантажі, а й керувати якістю логістичного сервісу. У цьому випадку прикордонний хаб стає не просто фізичною інфраструктурою, а операційною платформою, яка поєднує транспорт, склад, митницю, документообіг і цифровий контроль.

Третім елементом організаційно-технологічної моделі є визначення цільових клієнтів і сервісної пропозиції. Проєкт у Соломоново не повинен бути орієнтований лише на одну групу клієнтів, оскільки його ефективність залежатиме від стабільного завантаження складу, докових зон, митно-брокерської служби та транспортної інфраструктури.

До основних цільових клієнтів доцільно віднести операторів логістики третьої і четвертої сторони, трейдерів, ритейлерів, дистриб'юторів, виробничі компанії, аграрний сектор, фармацевтичний бізнес, компанії електронної комерції, імпортерів товарів широкого вжитку та експортерів промислової і продовольчої продукції.

Для операторів логістики третьої сторони важливою буде можливість оренди або використання складської площі, проведення крос-докінгу, зберігання, сортування та перевантаження вантажів. Для операторів логістики четвертої сторони цінність полягає в тому, що хаб може стати одним із вузлів ширшої мережі управління ланцюгами постачання. Для ритейлерів і дистриб'юторів важливими будуть швидкість, прогнозованість, можливість комплектації партій і дистрибуції по Україні або до країн ЄС. Для виробничих компаній – накопичення товарних партій, зберігання комплектуючих, підготовка експортних відправлень. Для аграрного сектору – обробка партій продукції, документальний супровід, можливість формування експортних партій. Для фармацевтичного бізнесу – контроль умов зберігання, безпека, документообіг і точність операцій.

Нові послуги проєкту мають формувати додану вартість для клієнта. До таких послуг належать: відповідальне зберігання, короткострокове прикордонне зберігання, консолідація вантажів, деконсолідація імпортованих

партій, пакування, маркування, комплектація замовлень, митно-брокерський супровід, крос-докінг, диспетчеризація транспорту, цифрове відстеження, управління запасами, підготовка вантажу до експорту або внутрішньої дистрибуції.

Сервісна модель прикордонного хаба повинна бути побудована на принципі «одного вікна» для клієнта. Це означає, що клієнт звертається до GOL не за однією окремою операцією, а за комплексним рішенням: доставка до хаба, приймання, зберігання, митна підготовка, пакування, відправка, контроль статусу і звітність. Саме така модель здатна підвищити лояльність клієнтів і збільшити частку доходів від сервісів із вищою доданою вартістю.

Четвертим елементом організаційно-технологічної моделі є система управління проектом. Її зміст полягає в тому, що GOL може виступати ініціатором, логістичним оператором і комерційним інтегратором проекту, а окремі функції можуть бути розподілені між інвестором, девелопером, будівельним підрядником, фінансовими установами, митними брокерами, перевізниками, IT-партнерами та якірними клієнтами.

Партнерська модель є доцільною з кількох причин. По-перше, інфраструктурний проект потребує значних інвестицій, тому розподіл фінансового навантаження між учасниками знижує ризики для GOL. По-друге, складська нерухомість, будівництво, експлуатація, логістика і митний супровід потребують різних компетенцій. По-третє, залучення якірних клієнтів ще на етапі запуску дозволяє зменшити ризик недостатнього завантаження складу. По-четверте, партнерська модель підвищує гнучкість проекту та дозволяє масштабувати його у разі зростання попиту.

У системі управління проектом доцільно створити керівний комітет, проектний офіс і кілька функціональних блоків. Керівний комітет має ухвалювати стратегічні рішення щодо бюджету, строків, партнерів, комерційної політики та ключових ризиків. Проектний офіс має координувати поточне виконання робіт, контролювати графік, комунікацію між учасниками та підготовку до запуску. Функціональні блоки мають відповідати за

будівництво, операційну логістику, комерцію, фінанси, ІТ, безпеку та ризик-менеджмент.

Організаційна модель управління має бути орієнтована не лише на будівництво комплексу, а й на його подальшу експлуатацію. Помилкою було б розглядати проєкт тільки як будівельний. Для GOL ключовим є не сам факт спорудження складу, а здатність перетворити його на прибутковий логістичний вузол. Тому вже на етапі підготовки потрібно формувати клієнтську базу, розробляти тарифи, описувати операційні процедури, навчати персонал, тестувати цифрові системи та укладати партнерські угоди.

П'ятим елементом організаційно-технологічної моделі є поетапний план реалізації проєкту. Введення першої секції комплексу заплановано на 2027 рік, а запуск другої – на 2028 рік. Тому реалізацію доцільно поділити на п'ять основних етапів: підготовчий, інвестиційно-будівельний, запуск першої секції, запуск другої секції та вихід на проєктну потужність (табл.3.4, рис.3.4).

Підготовчий етап має включати уточнення концепції, формування техніко-економічного обґрунтування, розроблення фінансової моделі, визначення партнерів, попередні переговори з якірними клієнтами, розроблення архітектурно-планувальних рішень, підготовку дозвільної документації та визначення вимог до обладнання. На цьому етапі важливо не лише підготувати документи, а й перевірити комерційну життєздатність проєкту.

Інвестиційно-будівельний етап передбачає підготовку території, будівництво складської будівлі, докових зон, під'їзних шляхів, інженерних мереж, адміністративних приміщень, КПП, паркування для вантажного транспорту та технічної інфраструктури. Окремо необхідно передбачити закупівлю або лізинг складського обладнання, навантажувачів, стелажів, систем відеоспостереження, систем управління складом і засобів зв'язку.

Етап запуску першої секції повинен бути тестовим. На цьому етапі доцільно запустити базові послуги: приймання, короткострокове зберігання, відвантаження, консолідацію, митну підготовку, диспетчеризацію транспорту

і цифровий контроль. Важливо перевірити реальну пропускну спроможність доків, роботу системи управління складом, швидкість обробки вантажів і якість взаємодії з клієнтами.

Етап запуску другої секції має бути спрямований на розширення потужностей і поглиблення сервісної моделі. На цьому етапі можна активніше розвивати пакування, маркування, комплектацію замовлень, обслуговування електронної комерції, роботу з фармацевтичними вантажами, регіональну дистрибуцію та довгострокові контракти з клієнтами.

Останній етап – вихід на проєктну потужність. Він передбачає стабілізацію клієнтської бази, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності персоналу, розширення партнерської мережі, удосконалення інформаційних систем і підготовку до подальшого розширення.

Таблиця 3.4

План-графік реалізації інфраструктурного проєкту GOL

Етап	Зміст робіт	Орієнтовний період	Відповідальні	Очікуваний результат
1. Підготовка проєкту	Уточнення концепції, фінансова модель, переговори з партнерами, попередні угоди з клієнтами	2026–2027 рр.	Керівництво GOL, проєктний офіс, фінансовий блок	Підготовлена організаційна і комерційна основа проєкту
2. Будівництво першої секції	Підготовка території, будівництво складу, доків, КПП, інженерних мереж	2027 р.	Девелопер, генеральний підрядник, технічний блок	Створено базову інфраструктуру для запуску хаба
3. Запуск першої секції	Тестування процесів, запуск приймання, зберігання, митної підготовки, диспетчеризації	2027 р.	Операційний блок, IT-блок, комерційний блок	Початок надання основних логістичних послуг
4. Будівництво і запуск другої секції	Розширення площі, збільшення кількості клієнтів, розвиток додаткових сервісів	2028 р.	Проєктний офіс, підрядники, операційний блок	Збільшення потужності комплексу
5. Вихід на проєктну потужність	Оптимізація процесів, стабілізація доходів, довгострокові контракти, масштабування	2029 р. і далі	Керівництво GOL, комерційний і операційний блоки	Формування стабільного прикордонного логістичного вузла

Джерело: створено автором



Рис. 3.4. Дорожня карта реалізації проєкту у 2027–2028 рр.

Джерело: створено автором

3.3. Економічне обґрунтування ефективності проєкту

Економічний ефект від реалізації інфраструктурного проєкту формується за рахунок поєднання прямих і непрямих результатів. Прямий ефект пов'язаний із появою нових джерел доходу: складських послуг, відповідального зберігання, вантажної обробки, крос-докінгу, пакування, маркування, комплектації замовлень, митно-брокерського супроводу, транспортної координації та комплексного управління ланцюгами постачання. Непрямий ефект проявляється у підвищенні якості сервісу, скороченні простоїв, зменшенні залежності від зовнішніх складських операторів, посиленні контролю над вантажопотоками та зростанні лояльності клієнтів (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Джерела економічного ефекту проєкту

Джерело ефекту	Механізм впливу	Показник оцінки	Очікуваний результат
Складські послуги	Надання площ для зберігання, відповідального зберігання та обробки вантажів	Дохід від 1 м ² , рівень заповнюваності складу	Формування стабільного регулярного доходу
Вантажна обробка	Приймання, відвантаження, крос-докінг, сортування, палетування	Кількість оброблених партій, дохід на одну операцію	Збільшення доходу від операційної логістики
Консолідація та деконсолідація	Об'єднання дрібних партій або поділ імпортованих партій на регіональні відправлення	Кількість консолідованих і деконсолідованих партій	Зменшення транспортних витрат клієнтів і підвищення цінності сервісу
Пакування, маркування, комплектація	Підготовка вантажів до продажу, експорту або регіонального розподілу	Кількість оброблених одиниць, дохід від додаткових операцій	Зростання частки послуг із високою доданою вартістю
Митно-брокерський супровід	Підготовка документів і супровід вантажів біля кордону	Кількість оформлених партій, частка вантажів без затримок	Скорочення ризику простоїв і підвищення якості сервісу
Транспортно-експедиторська комісія	Координація автомобільної та залізничної доставки до/від хаба	Дохід від транспортної координації	Збільшення комплексності послуг GOL
Цифровий контроль	Відстеження статусу вантажу, електронний документообіг, інтеграція з клієнтами	Частка операцій із цифровим статусом	Підвищення прозорості та керованості логістичного процесу
Робота з якірними клієнтами	Довгострокові договори з великими клієнтами	Частка довгострокових контрактів у доході	Зниження ризику незавантаження складу
Скорочення залежності від зовнішніх операторів	Частина складських і сервісних операцій переходить під контроль GOL	Частка операцій, виконаних на власній або партнерській інфраструктурі	Зменшення зовнішніх витрат і підвищення контролю
Посилення конкурентної позиції	Формування прикордонного вузла для потоків Україна – ЄС	Кількість комплексних клієнтів, повторні замовлення	Зміцнення позицій GOL на ринку міжнародної логістики

Джерело: створено автором

Таким чином, економічний ефект від проєкту має комплексний характер. Він включає не лише пряме зростання доходу, а й зміну структури

бізнес-моделі компанії. Найбільш цінним для GOL є те, що проєкт створює умови для збільшення частки контрольованих операцій у логістичному ланцюгу, що знижує залежність від зовнішніх операторів і підвищує стійкість компанії до коливань транспортного ринку.

Для оцінки доходів проєкту використано сценарний підхід. Він передбачає розрахунок трьох можливих варіантів розвитку: песимістичного, базового та оптимістичного. Песимістичний сценарій враховує повільніше заповнення складу, нижчий попит на додаткові послуги та вищі ризики затримок. Базовий сценарій відображає помірний рівень завантаження, поступове зростання клієнтської бази та вихід на стабільну роботу після запуску другої секції. Оптимістичний сценарій передбачає швидке залучення якірних клієнтів, високу заповнюваність складу та активний попит на 3PL/4PL-послуги (табл.3.6, 3.7, рис.3.5).

У розрахунках прийнято, що перший рік реалізації проєкту, 2027 рік, є переважно інвестиційним. Доходи в цьому році є незначними і пов'язані лише з тестовим запуском базових послуг. Основне зростання доходу починається з 2028 року, коли формується клієнтська база, запускається друга секція та розширюється сервісна модель. Повне операційне завантаження очікується у 2029–2032 рр.

Основними джерелами доходу проєкту визначено: складську логістику, вантажну обробку і крос-докінг, митно-брокерський супровід, пакування та комплектацію, транспортно-експедиторську координацію, цифровий контроль і 4PL-управління.

З таблиці 3.7 видно, що основним джерелом доходу проєкту є складська логістика, але її не можна розглядати ізольовано. Найбільший ефект для компанії формується тоді, коли складські послуги поєднуються з митним супроводом, пакуванням, комплектацією, крос-докінгом і транспортною координацією. Саме комплексність сервісу дозволяє збільшити дохід на одного клієнта і знизити ризик цінової конкуренції.

Таблиця 3.6.

Вихідні припущення для прогнозування доходів проєкту

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Загальна площа комплексу, м ²	13 500	13 500	13 500
Період основного запуску	2028 р.	2028 р.	2028 р.
Середній рівень заповнюваності після запуску	55–65%	70–80%	85–90%
Темп зростання доходу після запуску	Низький	Помірний	Високий
Частка додаткових сервісів у доході	До 30%	35–40%	Понад 40%
Рівень інвестиційних витрат	+10% до бази	Базовий	-5% до бази
Операційна ефективність	Нижча	Середня	Вища
Ставка дисконтування	18%	18%	18%

Джерело: створено автором

Таблиця 3.7

Прогноз доходів логістичного комплексу за базовим сценарієм, млн грн

Джерело доходу/роки	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Складська логістика та відповідальне зберігання	3	42	62	70	77	84
Вантажна обробка і крос-докінг	2	18	28	33	37	41
Митно-брокерський супровід	1	12	19	22	24	26
Пакування, маркування, комплектація	1	14	23	27	30	34
Транспортно-експедиторська координація	1	10	17	22	24	27
Цифровий контроль і 4PL-управління	0	4	6	6	8	8
Разом доходи проєкту	8	100	155	180	200	220

Джерело: розраховано автором

Для реалізації проєкту необхідні як інвестиційні, так і операційні витрати. Інвестиційні витрати пов'язані з будівництвом складу, облаштуванням території, докових зон, інженерних мереж, закупівлею обладнання, систем безпеки, інформаційної системи управління складом і підготовкою адміністративно-митної інфраструктури. Операційні витрати виникають після запуску комплексу та включають заробітну плату, комунальні витрати, охорону, технічне обслуговування, ІТ-підтримку, страхування, маркетинг, витрати на роботу з клієнтами і загальні адміністративні витрати.

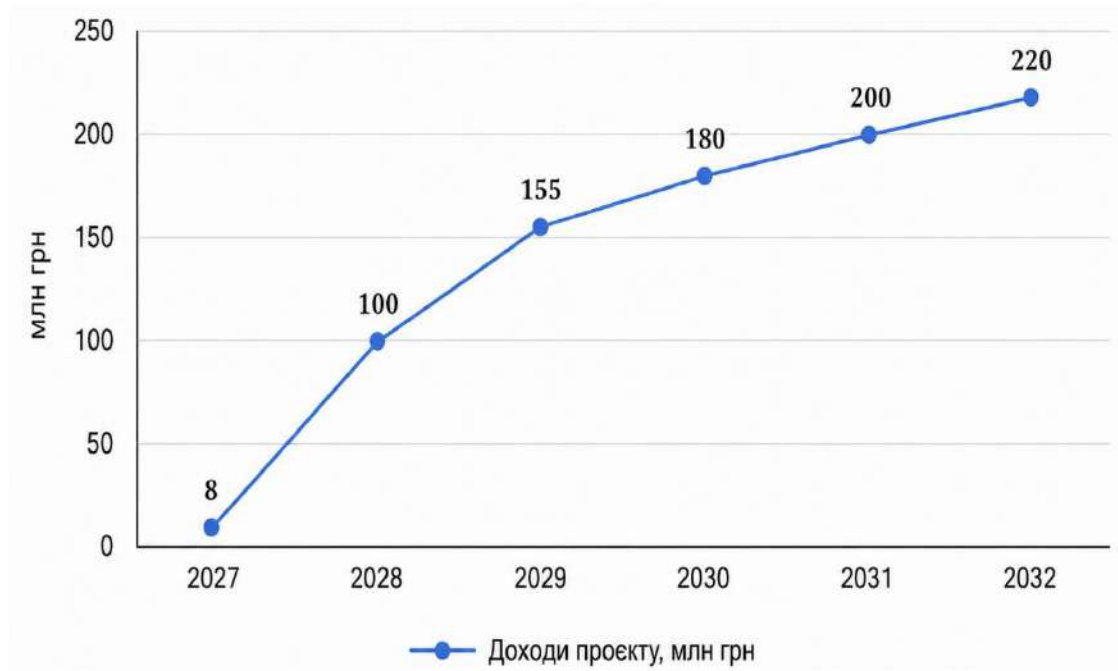


Рис. 3.5. Прогноз доходів проекту за базовим сценарієм.

Джерело: створено автором

У базовій моделі загальна потреба в інвестиціях оцінена на рівні 280 млн грн. Інвестиції розподілено на два роки: 170 млн грн у 2027 році та 110 млн грн у 2028 році (табл 3.8, рис.3.6).

Таблиця 3.8

Структура інвестиційних витрат проекту за базовим сценарієм

Напрямок інвестицій	Сума, млн грн	Частка, %
Будівництво складу класу А+ і докових зон	150	53,6
Підготовка території, внутрішні дороги, паркування	35	12,5
Інженерні мережі, пожежна безпека, охорона	25	8,9
Складське обладнання	35	12,5
ІТ-система управління складом і цифровий контроль	12	4,3
Адміністративна, диспетчерська і митно-брокерська зона	8	2,9
Проектування, дозвільна документація, технічний нагляд	7	2,5
Резерв на непередбачені витрати	8	2,8
Разом	280	100,0

Джерело: створено автором



Рис. 3.6. Структура витрат на реалізацію проєкту.

Джерело: побудовано автором

Для оцінки економічної ефективності інфраструктурного проєкту використано такі показники: чистий грошовий потік, накопичений грошовий потік, дисконтований грошовий потік, термін окупності, дисконтований термін окупності, чиста теперішня вартість (NPV), індекс прибутковості, внутрішня норма дохідності та рентабельність інвестицій.

Чистий грошовий потік проєкту розраховується за формулою:

$$\text{ЧГП} = \text{Д} - \text{ОВ} - \text{П} - \text{І},$$

де Д – доходи проєкту; ОВ – операційні витрати; П – податок на прибуток (18%); І – інвестиційні витрати.

Чиста теперішня вартість розраховується за формулою:

$$\text{NPV} = \sum \text{ЧГП}_t / (1 + r)^t,$$

де ЧГП_t – чистий грошовий потік у році t ; r – ставка дисконтування; t – номер року розрахункового періоду.

Для базового сценарію прийнято ставку дисконтування 18%. Розрахунковий горизонт становить 10 років, з 2027 до 2036 року (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз грошових потоків інфраструктурного проєкту за базовим сценарієм, млн грн

Рік	Доходи	Операційні витрати	Операційний прибуток до податку	Податок на прибуток	Інвестиційні витрати	Чистий грошовий потік	Дисконтований грошовий потік	Накопичений грошовий потік
2027	8	7	1	0,18	170	-169,18	-143,37	-169,18
2028	100	60	40	7,20	110	-77,20	-55,44	-246,38
2029	155	86	69	12,42	0	56,58	34,44	-189,80
2030	180	98	82	14,76	0	67,24	34,68	-122,56
2031	200	108	92	16,56	0	75,44	32,98	-47,12
2032	220	118	102	18,36	0	83,64	30,98	36,52
2033	240	128	112	20,16	0	91,84	28,83	128,36
2034	258	137	121	21,78	0	99,22	26,40	227,58
2035	276	147	129	23,22	0	105,78	23,85	333,36
2036	295	157	138	24,84	0	113,16	21,62	446,52
							NPV = 35	

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунку у базовому сценарії проєкт починає генерувати додатний річний грошовий потік з 2029 року, тобто після завершення основної інвестиційної фази. Простий накопичений грошовий потік стає додатним у 2032 році. Це означає, що проєкт окупається приблизно за 5,6 року від початку реалізації. Дисконтований грошовий потік стає додатним пізніше, у 2035 році, що є нормальним для капіталомісткого інфраструктурного проєкту (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Показники економічної ефективності проєкту за базовим сценарієм

Показник	Значення	Економічна інтерпретація
Загальна сума інвестицій	280 млн грн	Обсяг капітальних вкладень у створення хаба
Ставка дисконтування	18%	Розрахункова ставка з урахуванням ризику проєкту
Простий термін окупності	5,6 року	Період повернення інвестицій без урахування дисконтування
Дисконтований термін окупності	8,4 року	Період повернення інвестицій з урахуванням вартості грошей у часі
NPV	35 млн грн	Проєкт створює додаткову вартість у базовому сценарії
Індекс прибутковості	1,16	На 1 грн дисконтованих інвестицій припадає 1,16 грн дисконтованих майбутніх надходжень
Внутрішня норма дохідності	22,1%	Перевищує прийняту ставку дисконтування 18%
Рентабельність інвестицій	159,5%	Накопичений чистий ефект перевищує суму інвестицій

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що за базовим сценарієм проєкт є економічно доцільним. Його чиста теперішня вартість є додатною, індекс прибутковості перевищує 1, а внутрішня норма дохідності є вищою за ставку дисконтування. Це означає, що проєкт не лише повертає вкладені кошти, а й створює додаткову економічну вартість для компанії (рис.3.7).

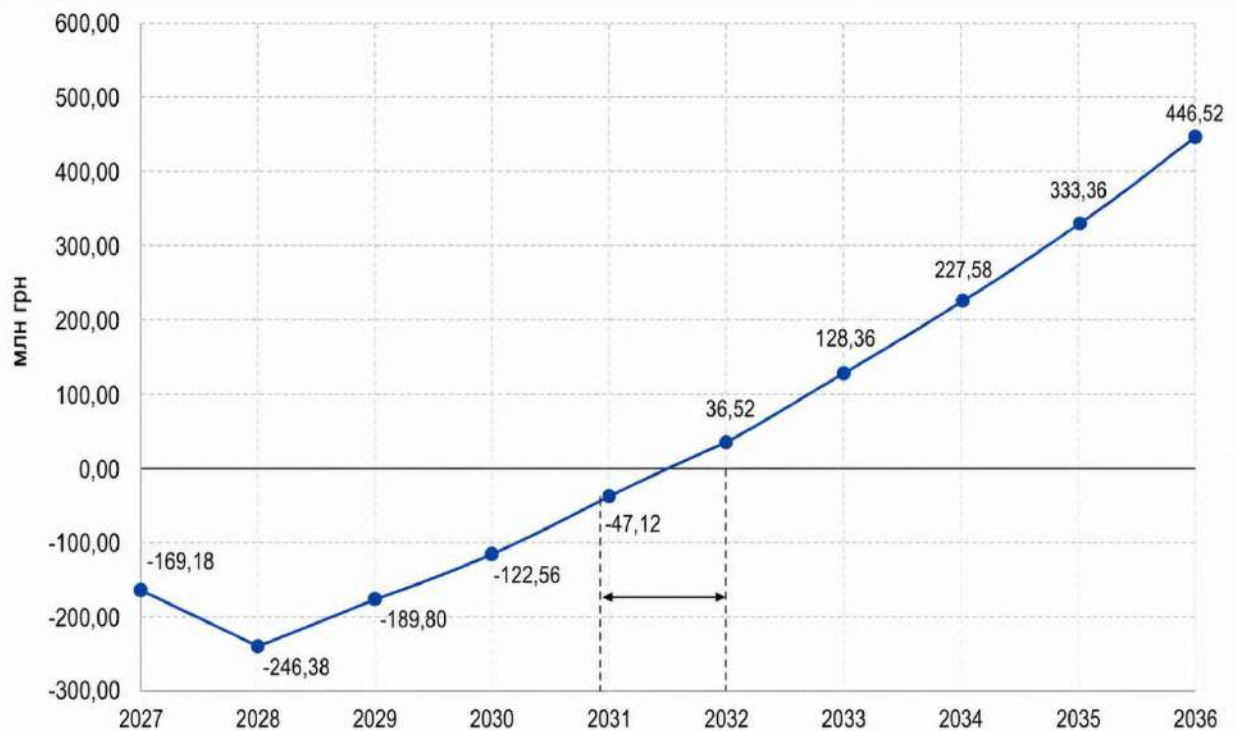


Рис. 3.7. Накопичений грошовий потік проекту

Джерело: побудовано автором

Результати сценарного аналізу проекту наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Сценарний аналіз проекту

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Загальна сума інвестицій	308 млн грн	280 млн грн	266 млн грн
NPV, млн грн	-74,6	35,0	116,2
Індекс прибутковості	0,70	1,16	1,55
Внутрішня норма дохідності	9,2%	22,1%	31,4%
Простий термін окупності	7,6 року	5,6 року	4,7 року
Дисконтований термін окупності	Не досягається у межах горизонту	8,4 року	6,3 року
Загальна оцінка	Високий ризик, потрібне коригування	Проект доцільний	Проект високоефективний

Джерело: розраховано автором

Сценарний аналіз показав, що проєкт є чутливим до рівня завантаження складу, обсягу інвестицій і швидкості залучення клієнтів. У песимістичному сценарії проєкт не створює додатної чистої теперішньої вартості, тому для уникнення такого результату необхідно заздалегідь укласти договори з якірними клієнтами, контролювати кошторис будівництва та запускати секції поетапно. У базовому сценарії проєкт є економічно доцільним, а в оптимістичному – формує значний приріст вартості для компанії.

Інфраструктурний проєкт GOL має значний потенціал, але водночас пов'язаний із ризиками. Їх необхідно врахувати до початку реалізації, оскільки саме ризики можуть суттєво змінити фінансовий результат. Найбільш критичними є ризик перевищення бюджету, ризик затримки будівництва, ризик недостатнього завантаження складу, ризик зростання фінансових витрат, регуляторні ризики, митні та прикордонні затримки, ризик нестачі персоналу, а також ризик невиконання зобов'язань партнерами.

Для мінімізації ризиків доцільно використовувати поетапний запуск, партнерську модель, попередні договори з якірними клієнтами, резервний бюджет, страхування, контроль графіка будівництва, прозору систему закупівель, цифровий моніторинг операцій і регулярний перегляд фінансової моделі (табл. 3.12, рис.3.8).

Таблиця 3.12

Ризики інфраструктурного проєкту GOL та заходи їх мінімізації

Ризик	Імовірність	Сила впливу	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Перевищення бюджету будівництва	Середня	Висока	Зростання інвестицій, погіршення NPV і строку окупності	Резерв бюджету, конкурс підрядників, технічний нагляд
Затримка введення в експлуатацію	Середня	Висока	Відтермінування доходів і збільшення витрат	Поетапний графік, контроль строків, штрафні умови в договорах
Недостатнє завантаження складу	Середня	Висока	Зниження доходів і ризик негативного NPV	Попередні угоди з якірними клієнтами, активний продаж послуг

Продовження табл. 3.12

Зростання фінансових витрат	Середня	Середня	Зниження чистого ефекту, тиск на ліквідність	Комбіноване фінансування, лізинг, партнерська модель
Регуляторні та дозвільні затримки	Середня	Середня	Затримка будівництва або запуску операцій	Юридичний супровід, взаємодія з місцевою владою
Митні та прикордонні затримки	Висока	Середня	Зниження якості сервісу і затримки вантажів	Митно-брокерська зона, цифровий документообіг
Нестача кваліфікованого персоналу	Середня	Середня	Помилки, зниження продуктивності, скарги клієнтів	Навчання, стандарти операцій, мотивація персоналу
Невиконання зобов'язань партнерами	Середня	Висока	Зрив строків, додаткові витрати	Перевірка партнерів, договірні гарантії, альтернативні постачальники
Пошкодження вантажу або майна	Низька/середня	Висока	Фінансові втрати, претензії клієнтів	Страховання, відеонагляд, контроль доступу, стандарти обробки
Валютні та цінові коливання	Середня	Середня	Зростання вартості обладнання і матеріалів	Валютне планування, резерв, поетапні закупівлі

Джерело: розраховано автором

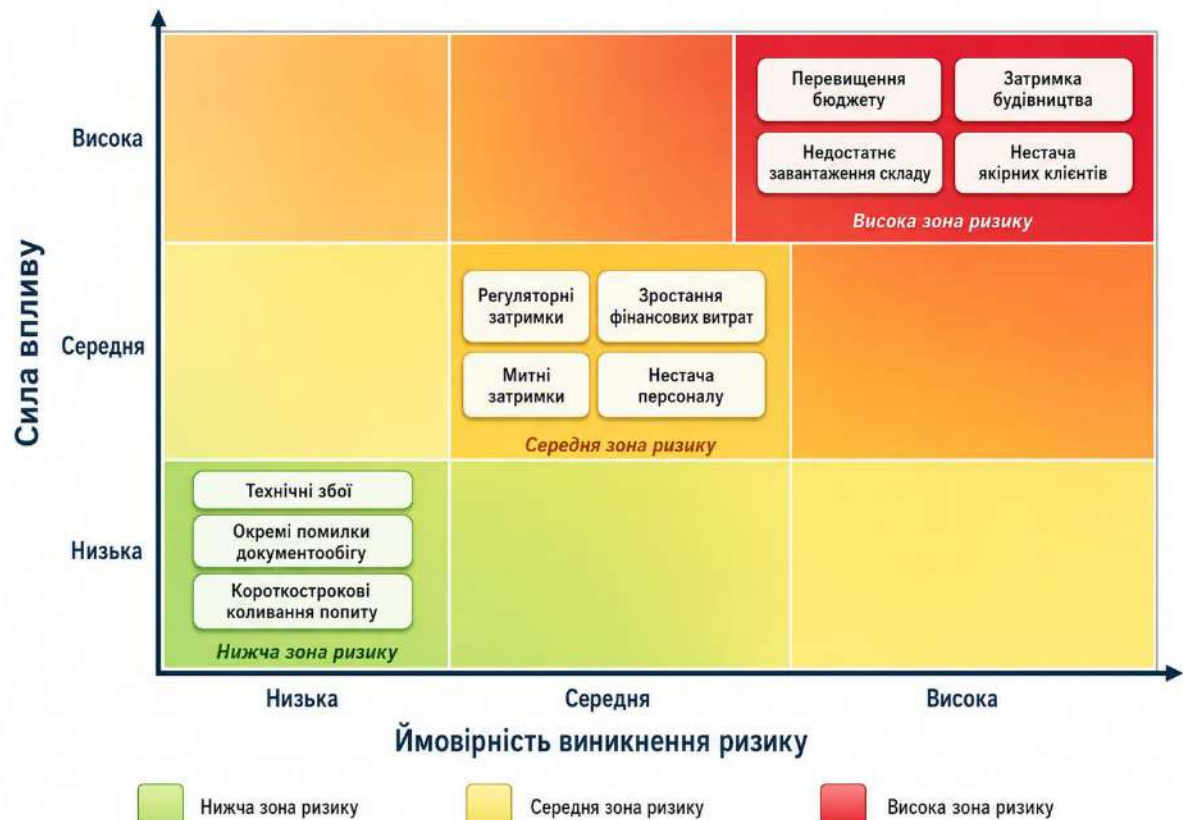


Рис. 3.8. Матриця ризиків проєкту. Джерело: побудовано автором

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано доцільність реалізації інфраструктурного проєкту GOL на західному кордоні України як заходу підвищення ефективності діяльності ТОВ «Глобал Оушен Лінк». Встановлено, що розвиток компанії потребує переходу від класичної експедиторської моделі до моделі інтегрованого логістичного оператора, який контролює перевезення, складську, митну, інформаційну та розподільчу складові логістичного ланцюга.

Проєкт у селі Соломоново має значення завдяки близькості до кордонів з Угорщиною та Словаччиною, терміналу Чоп-Ліски, трас М-06 і Е-50 та залізничного вузла Чоп. Комплекс класу А+ площею понад 13 500 м² з 16 доковими воротами може виконувати функції приймання, зберігання, консолідації, пакування, митної підготовки та дистрибуції вантажів. Це дозволить зменшити залежність від зовнішніх операторів, скоротити час обробки вантажів і посилити позиції компанії на напрямку Україна – ЄС.

Організаційно-технологічна модель передбачає зонування комплексу, створення складської, докової, митно-брокерської, адміністративної, транспортної та цифрової зон. Поетапна реалізація у 2027–2028 рр. дає змогу знизити інвестиційне навантаження, перевірити попит і поступово вивести хаб на проєктну потужність.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність проєкту за базовим сценарієм. Загальний обсяг інвестицій становить 280 млн грн, простий термін окупності – 5,6 року, дисконтований – 8,4 року, NPV – 35 млн грн, індекс прибутковості – 1,16, IRR – 22,1%. Сценарний аналіз показав чутливість проєкту до завантаження складу, бюджету і залучення клієнтів. Тому умовами успіху є договори з якірними клієнтами, контроль кошторису, резерв бюджету, страхування, цифровий моніторинг і поетапний запуск. Таким чином, проєкт здатний забезпечити довгострокове зростання ефективності компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті дослідження теоретичних основ обґрунтування інвестиційних проєктів у сфері логістичної інфраструктури та морського бізнесу сформовано такі висновки.

По-перше, інвестиції є ключовим рушієм модернізації транспортних мереж. Об'єкти морської логістики (порти, мультимодальні термінали) відзначаються високою капіталомісткістю та тривалими термінами окупності. Тому їхня успішна реалізація залежить від макроекономічної стабільності, сприятливого інституційного клімату та якості державного регулювання.

По-друге, управління капіталомісткими проєктами вимагає суворого дотримання фаз життєвого циклу. Вирішальне значення відіграє передінвестиційна фаза, адже глибокий аналіз та розробка техніко-економічного обґрунтування дозволяють запобігти збиткам. Оцінка створення логістичних вузлів має спиратися на комплексний аналіз, у якому важливо розмежовувати фінансовий ефект (вигода для інвестора) та макроекономічний ефект (розвантаження шляхів, економія часу).

По-третє, методологія оцінювання інвестиційної ефективності морських проєктів повинна безальтернативно базуватися на концепції вартості грошей у часі. Для таких об'єктів стандартом є використання динамічних методів дисконтування (чиста теперішня вартість, внутрішня норма рентабельності), оскільки статичні методи ігнорують довгостроковість потоків. Сучасний розвиток також вимагає обов'язкового впровадження інновацій Logistics 4.0, що прямо підвищують рентабельність активів підприємства.

«Глобал Оушен Лінк» є досвідченою українською транспортно-експедиторською компанією з міжнародною присутністю, розвиненою сервісною моделлю та широким переліком логістичних послуг. Сильними сторонами компанії є досвід роботи з 2009 року, географія офісів в Україні та країнах Європейського Союзу, комплексність послуг, робота з контейнерними і мультимодальними перевезеннями, наявність митного та складського

напряму, а також поступове нарощування ресурсного потенціалу. Разом із цим компанія працює у складному зовнішньому середовищі, яке характеризується воєнними ризиками, змінами маршрутів, конкуренцією, валютними коливаннями, залежністю від перевізників і потребою в цифровізації.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у 2025 р. ТОВ «Global Ocean Link» суттєво розширило масштаби діяльності, однак це не призвело до відповідного зростання чистого прибутку. Компанія демонструє здатність нарощувати дохід, активи та операційний обсяг, однак головними проблемами залишаються зростання собівартості, зниження маржинальності, збільшення фінансових витрат, недостатня ліквідність та від'ємний чистий оборотний капітал.

З виробничо-господарської точки зору компанія має сильні передумови для розвитку: комплексну сервісну модель, досвід мультимодальних перевезень, міжнародну присутність, транспортні та складські ресурси, клієнтську базу та здатність працювати в умовах складного зовнішнього середовища. Водночас фінансово-економічні результати показують, що ключовим завданням є не просто збільшення доходу, а підвищення ефективності кожної гривні доходу.

Отже, основними проблемами ефективності діяльності Global Ocean Link є: швидке зростання собівартості, зниження чистої маржі, збільшення фінансових витрат, зростання кредитного навантаження, зменшення грошових коштів, значна дебіторська та кредиторська заборгованість, залежність від перевізників, інфраструктурні ризики та необхідність подальшої цифровізації управління. Ці проблеми не свідчать про кризовий стан компанії, оскільки вона демонструє значне зростання доходу та розширення активів. Однак вони показують, що подальший розвиток має бути не екстенсивним, а інтенсивним, тобто орієнтованим на підвищення прибутковості кожного маршруту, клієнта, виду послуг і використаного ресурсу.

У третьому розділі обґрунтовано доцільність реалізації інфраструктурного проєкту GOL на західному кордоні України як заходу

підвищення ефективності діяльності ТОВ «Глобал Оушен Лінк». Встановлено, що розвиток компанії потребує переходу від класичної експедиторської моделі до моделі інтегрованого логістичного оператора, який контролює перевезення, складську, митну, інформаційну та розподільчу складові логістичного ланцюга.

Проект у селі Соломоново має значення завдяки близькості до кордонів з Угорщиною та Словаччиною, терміналу Чоп-Ліски, трас М-06 і Е-50 та залізничного вузла Чоп. Комплекс класу А+ площею понад 13 500 м² з 16 доковими воротами може виконувати функції приймання, зберігання, консолідації, пакування, митної підготовки та дистрибуції вантажів. Це дозволить зменшити залежність від зовнішніх операторів, скоротити час обробки вантажів і посилити позиції компанії на напрямку Україна – ЄС.

Організаційно-технологічна модель передбачає зонування комплексу, створення складської, докової, митно-брокерської, адміністративної, транспортної та цифрової зон. Поетапна реалізація у 2027–2028 рр. дає змогу знизити інвестиційне навантаження, перевірити попит і поступово вивести хаб на проєктну потужність.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність проєкту за базовим сценарієм. Загальний обсяг інвестицій становить 280 млн грн, простий термін окупності – 5,6 року, дисконтований – 8,4 року, NPV – 35 млн грн, індекс прибутковості – 1,16, IRR – 22,1%. Сценарний аналіз показав чутливість проєкту до завантаження складу, бюджету і залучення клієнтів. Тому умовами успіху є договори з якірними клієнтами, контроль кошторису, резерв бюджету, страхування, цифровий моніторинг і поетапний запуск. Таким чином, проєкт здатний забезпечити довгострокове зростання ефективності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Формування інвестиційного ресурсу для удосконалення логістичної інфраструктури на засадах сталості в контексті інноваційного відновлення прикордонних регіонів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-77>.
2. Інвестиційні можливості інфраструктури та логістики в Україні. UkraineInvest, URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/infrastruktura-ta-logistyka.pdf> (дата звернення: 17.05.2026)
3. Кібік О. М., Ковиркіна О. В. Активізація використання інструментів проєктного менеджменту у логістичній діяльності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). С. 351–359. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-351-359](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-351-359).
4. Коваль О. В. Теоретичні основи інвестиційної діяльності транспортно-логістичних підприємств. *Economic space*. 2024. № 194. С. 151–156. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.151-156>.
5. Ковшун Н. Е., Левун О. І. Аналіз та реалізація проєктів : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2022. 350 с. ISBN 978-966-327-521-5.
6. Кропельницька С. О., Цигилик І. І. Аналіз і розробка інвестиційних проєктів : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 174 с.
7. Маркетингові та логістичні аспекти діяльності експортно орієнтованих підприємств : монографія / за заг. ред. І. Л. Литовченко. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2022. 512 с. DOI: <https://doi.org/10.32680/978-617-7901-69-2>.
8. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник / М. П. Бутко та ін. ; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 480 с.

9. Прихно Ю. Є. Інвестиційні проекти в логістичних системах. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. № 4(73). С. 45–58. DOI: 10.31375/2226-1915-2020-4-45-.
10. Рославцев Д. М. Проектний аналіз: функціональні аспекти реалізації проектів транспортних систем і логістики : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2013. 217 с. ISBN 978-966-695-303-5.
11. Струтинська І. В. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Проектний аналіз». Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. 72 с.
12. Юр'єв В. О. Інноваційні проекти в транспортній логістичній системі на промисловому ринку України. *Scientific Journal «City Development»*. 2025. Вип. 1(05). С. 148–156. DOI: 10.32782/city-development.2025.1-21.
13. Biuletyn partnerstwa publiczno-prywatnego. Warszawa : Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2014. 99 s. ISBN 978-83-7633-210-9.
14. Brdulak J., Zakrzewski B. Methods for Calculating the Efficiency of Logistics Centres. *The Archives of Transport*. 2013. Vol. XXVII–XXVIII, No. 3–4. P. 25–36.
15. Ding Q., Huang S., Fu G., Wang B. Investment analysis of the private firm under different financial arrangements in infrastructure projects. *PLoS ONE*. 2020. Vol. 15, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0235168>.
16. Evaluating Investment in Transport Infrastructure. Paris : European Conference of Ministers of Transport, 1992. 103 p.
17. Griskeviciute-Geciene A., Lazauskaite D. The Ex-Post Assessment of Transport Infrastructure Investment Projects. *Environmental Engineering : The 8th International Conference*. Vilnius, 2011. P. 905–910.
18. Kaźmierski J. Conditions of the Development of Logistic Centers in Poland in the Context of European States' Experiences. *Comparative Economic Research*. 2011. Vol. 14, No. 4. P. 101–120. DOI: 10.2478/v10103-011-0021-3.
19. Logistics Development Strategies and Performance Measurement. Paris : OECD Publishing, 2016. 138 p. (Roundtable Report ; 158).

20. Marcelo D., Mandri-Perrott C., House S., Schwartz J. Z. An Alternative Approach to Project Selection: The Infrastructure Prioritization Framework. Washington : World Bank PPP Group, 2016. 40 p.
21. Meidutė I. Economical evaluation of logistics centres establishment. *Transport*. 2007. Vol. XXII, No. 2. P. 111–117.
22. Nijkamp P., Ubbels B., Verhoef E. Transport Investment Appraisal and the Environment. Amsterdam ; Rotterdam : Tinbergen Institute, 2002. 23 p. (Tinbergen Institute Discussion Paper ; No. 02-104/3).
23. OECD. Enhancing Connectivity through Transport Infrastructure: The Role of Official Development Finance and Private Investment. Paris : OECD Publishing, 2018. 130 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304505-en>
24. Önden İ., Acar A. Z., Eldemir F. Evaluation of the logistics center locations using a multi-criteria spatial approach. *Transport*. 2018. Vol. 33(2). P. 322–334. DOI: 10.3846/16484142.2016.1186113.
25. Private Investment in Transport Infrastructure: Dealing with Uncertainty in Contracts. Paris : International Transport Forum, 2018. 120 p.
26. Ratliff D., Ramudhin A. Logistics Investment and Trade Growth: The Need for Better Analytics. The Global Enabling Trade Report 2012. Geneva : World Economic Forum, 2012. P. 47–55.
27. Rouhani O. M. Transportation Project Evaluation Methods/Approaches. MPRA Paper. 2019. No. 91451. 13 p. URL: <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/91451/>.
28. Transport Infrastructure Investment and Economic Productivity. Paris : OECD Publishing, 2007. 105 p. (Round Table 132).
29. Zhang D., Zhan Q., Chen Y., Li S. Joint optimization of logistics infrastructure investments and subsidies in a regional logistics network with CO₂ emission reduction targets. *Transportation Research Part D*. 2016. Vol. 46. P. 1–17. DOI: 10.1016/j.trd.2016.02.019.

30. Zhou K. Q. C. The Analysis of Several Models of Investment Value of Logistics Project Evaluation. *Economics Research International*. 2013. Vol. 2013. Article ID 412725. 6 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1155/2013/412725>

31. Global Ocean Link. URL: <https://gol.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

32. GOL запускає новий інфраструктурний проєкт на кордоні з ЄС: деталі. *Ukrainian Shipping Magazine*. 2026. URL: <https://usm.media/gol-zapuskaye-novij-infrastrukturnij-proyekt-na-kordoni-z-yes-detali/> (дата звернення: 05.06.2026).

33. Про схвалення Стратегії розвитку та розбудови прикордонної інфраструктури з країнами Європейського Союзу та Республікою Молдова до 2030 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2030 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 № 1337-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1337-2024-%D1%80> (дата звернення: 05.06.2026).

34. Укрзалізниця розпочала будівництво європейської колії Чоп–Ужгород. Міністерство розвитку громад та територій України : офіційний сайт. URL: <https://mindev.gov.ua/news/35521-ukrzaliznicia-rozpocala-budivnictvo-jevropeiskoyi-koliyi-cop-uzgorod> (дата звернення: 05.06.2026).

35. ТОВ «Глобал Оушен Лінк». Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік. Форма № 2. Одеса, 2024. 2 с.

36. ТОВ «Глобал Оушен Лінк». Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік. Форма № 2. Одеса, 2025. 3 с.

37. ТОВ «Глобал Оушен Лінк». Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2025 рік. Форма № 2. Одеса, 2026. 3 с.

38. Концепція перспективної забудови земельної ділянки. Нове будівництво логістичного комплексу компанії «Global Ocean Link». Одеса, 2020. 55 с.



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії Global Ocean Link

Автор

Ковальчук Я.О.

Науковий керівник / Експерт

професор Юлія Олександрівна
Наврозова

ІД документу

334384348

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Odesa National Maritime University

підрозділ

Підприємництво та туризм

ЗВІТ

Дата звіту

2026-06-21

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

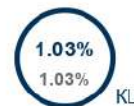
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

22718

Кількість слів



КЦ

186364

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		37

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Колір тексту
#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	